

ADRIANA HENRIQUES CERCAL WELLNER

**UMA CONTRIBUIÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS PARA A MAXIMIZAÇÃO
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
AGÊNCIA "A"**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título no Curso em MBA Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA
2005**

*A meu esposo Mauricio, pelo amor,
paciência, compreensão e apoio constante;
A meu filho Felipe, que tantas vezes privei da minha
atenção para que este trabalho fosse concluído.
A meus pais e familiares que sempre me incentivaram
em ir adiante e acreditaram que eu fosse capaz.*

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram e me auxiliaram para a realização deste trabalho.

Meu agradecimento a meus colegas de trabalho, que gentilmente colaboraram no esclarecimento das dúvidas freqüentes.

A
Deus
pela Sua sabedoria e
bondade infinitas

Mauricio e Felipe
que sempre me apoiaram
e souberam me entender

Jaime e Fernanda, meus pais
que me ajudaram em todos os
momentos que precisei

Ana e Fernanda
que me incentivaram
em todos os momentos

Agradeço em especial ao professor Blênio César Severo Peixe, pelo acompanhamento, paciência e orientação do trabalho e à professora Maria Elisabete Doni pelo auxílio durante a realização de pesquisa.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	VII
1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	03
2.1. ORIGEM HISTÓRICA DA AUDITORIA	03
2.2. FORMAS DE AUDITORIA.....	04
2.2.1. De Acordo com a Extensão do Trabalho	04
2.2.2. De Acordo com a Profundidade dos Exames	06
2.2.3. De Acordo com sua Natureza.....	08
2.2.4. De Acordo com os Fins a que se Destina	10
2.2.5. De Acordo com a Relação do Auditor com a Entidade Auditada	13
2.3. DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E AUDITORIA EXTERNA.....	15
2.4. ESTRUTURA DO CONTROLE INTERNO.....	16
2.5. DIVISÃO DO CONTROLE INTERNO	17
2.6. IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS.....	18
2.7. ROTINAS DO CONTROLE INTERNO.....	20
2.8. PONTOS IMPORTANTES A DESTACAR DO CONTROLE INTERNO	21
2.9. SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA O CONTROLE INTERNO.....	21
3. METODOLOGIA DO TRABALHO	23
4. ESTUDO DE CASO - ESTRUTURA DA AGÊNCIA "A"	24

4.1. PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	24
4.1.1. Cadastro.....	25
4.1.2. Importância do Cadastro	25
4.1.3. Qualidade do Cadastro	26
4.2. AVALIAÇÃO DE RISCO DE CRÉDITO / GARANTIAS	28
4.2.1. Políticas de Crédito.....	29
4.2.2. Avaliação do Cliente	31
4.2.3. Tipos de Risco.....	32
4.2.4. Avaliação da Garantia	34
4.2.5. Tipos de Garantias	35
4.3. CONTROLE À INADIMPLÊNCIA.....	40
4.4. PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO	40
4.5. MECANISMOS DE COTROLE - GESTÃO DE RISCO	41
4.6. CONTROLE DE CONTAS CONTÁBEIS.....	42
4.7. DEPÓSITOS COMPULSÓRIOS.....	42
4.8. CONTROLES DE TESOURARIA	43
4.9. DEPARTAMENTO DE CONTROLE	45
5. ACORDO DA BASILÉIA.....	46
6. LEGISLAÇÃO BANCÁRIA	50
7. CONCLUSÃO	51
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
9. ANEXOS	55
9.1. ANEXO I - Fluxograma da Agência "A".....	56

9.2. ANEXO II - Legislação Bancária	58
9.3. ANEXO III - Mecanismos de Controle – Gestão de Risco	70

RESUMO

WELLNER, A. H. C. Uma Contribuição dos Controles Internos para a Maximização da Avaliação de Desempenho de uma Instituição Financeira.

A proposta deste trabalho foi de caracterizar uma instituição financeira – agência “A” – e demonstrar que os controles internos são os principais elementos que contribuem para a avaliação de desempenho da instituição. Para tanto foi necessário considerar a problematização: Como os controles internos podem contribuir para a maximização do desempenho de uma instituição financeira? De acordo com o tema proposto definiu-se o objetivo geral como: demonstrar que os controles internos padronizam os procedimentos de trabalho, auxiliando na maximização da avaliação de desempenho. Ainda, identificaram-se os objetivos específicos como: evitar possíveis fraudes nos sistemas; proporcionar confiança e segurança aos clientes e; maximizar o desempenho da instituição. A principal função do banco é disponibilizar valores para empréstimos a seus clientes, no entanto isso deve ser realizado da melhor forma possível, visando à maximização de desempenho. Esse desempenho não é avaliado somente pelo lucro que a instituição gera, mas pela carteira de clientes, pela satisfação desses clientes e principalmente pela contribuição que presta à sociedade, que se deve aos valores disponibilizados na forma de capital de giro e financiamentos de máquinas, equipamentos e instalações. A segurança se dá pelos controles internos. As modernas teorias de administração financeira preconizam que a política financeira da empresa deve buscar, definir o ponto de equilíbrio entre a probabilidade de recebimento e a rentabilidade possível. Para isso, existem as normas e controles internos que devem ser conhecidos por todos, para o bom desempenho da instituição. Dentre os elementos aqui apresentados, o cadastro foi eleito mais importante dos controles internos, pois é a base de dados que subsidia todas as operações de concessão de crédito, por isso precisa ser atualizado e confiável. A avaliação de risco de crédito é baseada em metodologias estatísticas desenvolvidas pela diretoria de crédito do banco. Periodicamente são tomadas amostras de clientes bons e ruins, nas quais são analisadas características-padrão, atribuindo pontuações para cada informação analisada. Desse estudo resulta uma fórmula que aplicada a qualquer cliente indicará a probabilidade deste vir a tornar-se inadimplente, gerando então o risco geral das operações com esse cliente. O Acordo da Basiléia foi o elemento que regulamentou a avaliação de risco do cliente. Foi observado, durante este estudo de caso, que todos os procedimentos realizados em uma instituição financeira devem ser controlados. Isso é uma questão de segurança para o banco, para o funcionário e, principalmente para o cliente. Esses controles visam evitar fraudes e proporcionar confiança aos clientes e principalmente, auxiliar na avaliação de desempenho da instituição financeira.

Palavras chave: controle interno, avaliação, desempenho, instituição financeira.

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema proposto surgiu da necessidade de entender melhor o sistema de trabalho de uma instituição financeira. O acompanhamento diário das rotinas e procedimentos bancários e a necessidade de entender o porquê dos procedimentos utilizados na instituição deram origem a este estudo de caso.

A própria instituição financeira avalia seu desempenho, não apenas pelo lucro que ela gera, mas também pela carteira de clientes, pela satisfação desses clientes e principalmente pela contribuição prestada à sociedade. Sua contribuição à sociedade se deve aos valores disponibilizados na forma de capital de giro e financiamentos de máquinas, equipamentos e instalações.

Todos os procedimentos realizados na agência são controlados de alguma forma. O controle é um elemento constantemente presente no dia-a-dia de uma instituição financeira, por isso se faz necessário considerar a problematização: Como os controles podem contribuir para a maximização do desempenho de uma instituição financeira?

O presente trabalho pretende demonstrar que os controles internos padronizam os procedimentos de trabalho da instituição financeira, auxiliando na maximização da avaliação de desempenho.

Hoje, as instituições financeiras são alvos constantes de fraudes, principalmente via internet. Os controles internos visam minimizar essas fraudes, proporcionando segurança aos clientes da instituição. A partir do momento em que os clientes sentem-se seguros, têm mais confiança nos sistemas que utilizam.

A padronização dos controles internos contribuem para a maximização de desempenho da instituição, por isso são destacados os objetivos específicos:

- Evitar possíveis fraudes nos sistemas da instituição;
- Proporcionar confiança e segurança aos clientes da instituição;
- Maximizar o desempenho da instituição.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor desenvolvimento do tema apresentado, faz-se necessária uma revisão da teoria sobre auditoria e controles internos. A seguir será discorrido sobre a origem da auditoria, as formas de auditoria, a diferença entre auditoria interna e externa, a importância, a divisão, a estrutura, os pontos de destaque e as rotinas de controle interno, além do sistema de informação.

2.1. ORIGEM HISTÓRICA DA AUDITORIA

A auditoria surgiu em consequência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanço. Sua evolução ocorreu paralelamente ao desenvolvimento econômico, que gerou as grandes empresas, formadas por capitais de muitas pessoas, que têm na confirmação dos registros contábeis a proteção ao seu patrimônio.

A auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, que, como dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir as grandes companhias de comércio e a primeira também a instituir a taxaço do imposto de renda, baseado nos lucros das empresas.

Além disso, já se praticava na Inglaterra a auditoria das contas públicas, desde 1.314. Seu aparecimento como prática sistematizada, entretanto, somente ocorreu no século XIX, como se depreende do fato de que a partir da segunda

metade desse século é que começaram a surgir as primeiras associações de Contadores Públicos, profissionais que exercem as funções de auditor.

As mesmas causas responsáveis pelo surgimento da auditoria são hoje determinantes de sua extraordinária evolução. A grandeza econômica e comercial da Inglaterra e da Holanda, em fins do século passado, bem como dos Estados Unidos, onde hoje a profissão é mais desenvolvida, determinou a evolução da auditoria, como consequência do crescimento das empresas, do aumento de sua complexidade e do envolvimento do interesse da economia popular nos grandes empreendimentos.

2.2. FORMAS DE AUDITORIA

Segundo SANTI (1998, p.156), a auditoria é classificada de acordo com vários critérios:

2.2.1. De Acordo com a Extensão do Trabalho

Auditoria Geral: É exercida sobre todos os elementos do patrimônio e sobre todas as operações de um exercício.

A auditoria geral poderá variar em profundidade, exigindo exame integral, ou por testes, das operações registradas, segundo o julgamento do auditor quanto à segurança que lhe oferecem os controles internos. A Auditoria ainda pode ser realizada em caráter permanente ou eventual, segundo o contrato formado com a empresa.

Por ser mais completa em extensão, pode destinar-se à todos os fins previstos na classificação da auditoria segundo os fins a que se destina, mas especialmente para:

- a) Acautelar interesses de acionistas e investidores;
- b) Controle administrativo;
- c) Atender exigências legais;
- d) Avaliar a confiabilidade das demonstrações financeiras.

Auditoria Parcial ou Específica: é aquela feita em apenas uma ou algumas das demonstrações contábeis, ou de livros, ou atos de gestão e com objetivos especiais, tais como:

- a) Apurar a situação econômica e/ou financeira da entidade;
- b) Conferir os custos;
- c) Confirmar a existência de determinados valores patrimoniais;
- d) Confirmar saldos de contas de terceiros;
- e) Verificar o cumprimento de obrigações fiscais;
- f) Verificar o atendimento dos preceitos da legislação tributária;
- g) Apurar desvios e malversações do patrimônio;
- h) Apurar erros e fraudes;
- i) Determinar o valor real do patrimônio líquido da sociedade.

Como se pode ver, esses exames podem ser realizados com finalidades gerais, ou finalidades específicas, destinando-se também a determinar o valor real do patrimônio líquido da entidade para a admissão de um novo sócio, saída de sócio, colocação de ações com ágio, venda da empresa, bem como incorporação, fusão, absorção, cisão ou liquidação da entidade.

Revisão Limitada: em determinadas circunstâncias, não é viável proceder a auditoria ampla das demonstrações contábeis de algumas empresas, em detrimento da urgência ou por outras razões variadas.

Na auditoria convencional, o auditor investiga para assegurar-se de que tenham sido obedecidos os princípios fundamentais de contabilidade. Na revisão limitada, sua investigação está voltada para assegurar-se da existência de violações evidentes desses princípios.

Portanto, a revisão limitada, não se refere ao exame de apenas uns poucos aspectos das demonstrações contábeis, ou apenas algumas contas, mas do exame conjunto de demonstrações contábeis de um período, sem aplicar todos os procedimentos de auditoria requeridos na auditoria convencional, com a extensão e profundidade necessárias para dar uma opinião formal.

2.2.2. De Acordo com a Profundidade dos Exames

Revisão Integral: compreende o exame de todos os registros contábeis, bem como de todos os documentos e controles da entidade, equivalente a uma perícia, com o fim de descobrir erros ou fraudes nos registros, nos documentos ou nos controles. Esta classificação é subordinada à profundidade do exame e não à sua extensão.

A auditoria mais completa, portanto, é a geral e integral, que atinge o máximo de extensão e profundidade nos exames. Esse tipo de auditoria não é muito aconselhável porque exige do auditor a permanência na empresa em período

integral, além do elevado custo. É, entretanto, viável em caso de auditoria interna, quando há equipe organizada para esse fim.

O auditor externo não precisa proceder à revisão integral para obter elementos de convicção quanto à confiabilidade dos registros contábeis de uma entidade, principalmente quando ela possui eficientes controles internos.

A auditoria parcial, quando objetiva apurar erros ou fraudes, deve ser integral, assim podendo alcançar seus objetivos.

Auditoria por testes ou amostragem: compreende o exame de determinada porcentagem dos registros, dos documentos ou dos controles, considerada suficiente para que o auditor faça seu juízo sobre a exatidão e a legitimidade dos elementos examinados. A profundidade da auditoria é determinada pelo próprio auditor, ele fixará a quantidade de testes que julgar necessária para decidir a respeito dos elementos objetivados pelo exame.

O exame por testes ou amostragem é o que distingue a auditoria, propriamente dita da revisão que é o exame integral.

Quando a empresa possuir auditoria interna e bons controles, o auditor poderá optar por reduzida porcentagem de testes sobre o total das operações e quando o auditor proceder à auditoria geral, poderá julgar necessários exames integrais em determinados setores e contas e apenas testes em outros, quando sujeitos a bons controles internos.

Revisão analítica: Essa revisão consiste em um exame mais profundo, realizado pelo auditor quando constata a existência de alguma deficiência dos controles internos, ou quando, através dos testes de auditoria ele detecta erros nos registros contábeis ou na documentação em que eles se apóiam sentindo a

necessidade de aprofundar os exames, até onde julgar necessário para obter elementos de convicção que o autorizem a emitir sua opinião favorável sobre as demonstrações contábeis e à situação patrimonial e financeira da entidade, de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

2.2.3. De Acordo com sua Natureza

Auditoria permanente: é exercida em caráter permanente, como, por exemplo, a auditoria interna realizada em certas empresas. A auditoria externa também pode ser executada em caráter permanente, isso ocorre quando o auditor externo faz um programa de visitas constantes além de realizar seu trabalho durante vários anos, sem solução de continuidade.

A auditoria permanente é proveitosa para a empresa auditada, e para o próprio auditor. É proveitosa para a empresa auditada porque, além de fazer somente uma vez o levantamento do sistema de organização e controles internos da empresa para sua avaliação e conseqüente programação da auditoria, ele acaba por conhecer as falhas e deficiências da organização e dos controles da empresa com o levantamento feito, então, acaba se interessando na regularização dessas falhas, para facilitar seu trabalho futuro.

Para o auditor, a auditoria permanente possibilita a existência de clientes em caráter permanente, facilitando a programação dos trabalhos e permitindo a manutenção de equipe estável de assistentes auxiliares. Um cliente permanente também assegura ao auditor um rendimento certo, com o qual ele pode contar para atender às suas despesas fixas.

Auditoria eventual ou especial: é aquela que se realiza com fim específico, sem caráter permanente, podendo ser geral ou parcial, integral ou por testes. O auditor poderá ser chamado a executar a auditoria geral de apenas um exercício, sem programa de continuidade, mas apenas com o fim especial de opinar sobre a exatidão das contas e atos da gestão daquele período. Esse trabalho poderá, no futuro, transformar-se em serviço permanente.

Se a auditoria for em caráter parcial ou específico, o auditor programará seu trabalho para os fins a que se destinam, considerando as condições peculiares da empresa e seus controles, podendo então optar pela auditoria integral ou por testes, desde que obtenha os elementos seguros para seu julgamento.

Auditoria de balanço com fim específico: A auditoria poderá ter por objetivo apenas as demonstrações contábeis periódicas (balanço patrimonial e outras demonstrações), com os fins de:

- a) Acautelar interesses de acionistas e investidores;
- b) Controle administrativo;
- c) Concessão de crédito;
- d) Atender a exigências legais;
- e) Apurar o valor real do patrimônio líquido da entidade.

Nessa auditoria, o auditor poderá, em certas circunstâncias, examinar um balanço de final de exercício, sem proceder à auditoria geral, mas apenas conferir os valores constantes do balanço e emitir seu parecer, declarando a extensão do exame e a conclusão a que chegou.

De acordo com o fim a que se destina o parecer sobre o balanço, o auditor poderá dosar a extensão e a profundidade do exame, de forma que obtenha

elementos convincentes de prova que o autorizem a dar o parecer, destinado a fim específico.

O parecer sobre demonstrações contábeis pode resultar de auditoria permanente ou de eventual. Para emitir o parecer, o auditor deve obedecer às normas de auditoria geralmente aceitas, seguidas essas normas, o auditor estará em condições de emitir seu parecer.

Considerando ainda as demonstrações contábeis parciais, que não incluem todas as operações do exercício, ao contrário do que ocorre com o balanço, o auditor poderá examinar e emitir seu parecer, que deverá declarar claramente o alcance de seu trabalho e as conclusões a que chegou.

2.2.4. De Acordo com os Fins a que se Destina

Auditoria para acautelar interesses de acionistas e investidores: A auditoria para esse fim abrange as demonstrações contábeis que encerram a prestação final de contas dos administradores e sobre as quais o auditor dá seu parecer final.

Auditoria para controle administrativo: Depois da auditoria para acautelar interesses de acionistas e investidores, a auditoria para fins de controle administrativo é a que adquire maior relevância.

Quando contratada exclusivamente para fins de controle administrativo, a auditoria poderá ser geral e permanente, ou poderá ser parcial e específica, abrangendo unicamente determinados setores patrimoniais que se deseja controlar.

Para fins administrativos, a mais eficiente é a auditoria geral e permanente, seja interna ou externa, pois ela age psicologicamente sobre todos os funcionários

que administram valores, os quais se sentem permanentemente controlados, dificultando assim muitos erros e fraudes.

Auditoria para apurar erros e fraudes: Muitos erros e fraudes são dissimulados na escrituração, enquanto outras irregularidades, praticadas contra o patrimônio, não são contabilizadas, somente podendo ser apuradas por ocasião da conferência física dos valores patrimoniais.

A auditoria específica para apurar erros e fraudes é aquela contratada por empresas que não mantém auditores e que os procuram somente nos momentos em que o erro ou a fraude se manifesta.

A auditoria quando objetiva a apuração de erros e fraudes, geralmente inclui revisão integral dos registros contábeis e dos documentos relativos à conta examinada. Nesse caso, a auditoria confunde-se com a perícia contábil, compreendendo menor extensão, porém maior profundidade nos exames.

Auditoria para concessão de crédito: A auditoria para fins de concessão de crédito geralmente é exigida pelo financiador, que deseja conhecer a realidade do estado econômico e financeiro da empresa para a qual vai conceder crédito.

Poderá tratar-se de auditoria geral, com conseqüente emissão de parecer sobre as demonstrações contábeis, ou simplesmente de auditoria parcial, com o fim de verificar a situação de liquidez e de rentabilidade da empresa.

Auditoria para apurar o valor real do patrimônio líquido da empresa: Essa auditoria é de real importância e responsabilidade, e se destina, geralmente à determinação do valor do patrimônio líquido.

O trabalho envolve grande responsabilidade, porque não se limita à conferência e confirmação dos valores constantes do balanço patrimonial da

empresa, com base nos registros contábeis, mas encerra também a avaliação atualizada dos valores patrimoniais. Esta avaliação nem sempre pode ser feita pelo auditor, que deve contar, para isso, com o concurso de avaliadores especializados em cada um dos elementos que compõem o patrimônio.

Ao auditor compete conferir e confirmar a existência dos bens; corrigir o balanço patrimonial, substituindo os valores históricos pelos valores atualizados e apurar o valor do patrimônio líquido atualizado.

Auditoria para cumprimento de obrigações fiscais: Embora a auditoria geral e permanente possa prestar-se também a verificar o cumprimento de obrigações fiscais, a empresa poderá solicitar a auditoria parcial e específica para apurar o cumprimento dessas obrigações. Nesse caso, o auditor examinará apenas as operações que envolvem as obrigações fiscais, levantando para esse o que for necessário.

Auditoria para atender às exigências legais: Essa é a mais recente finalidade da auditoria, nasceu no Brasil com o advento da Lei nº 4728 de 14/07/1965 que instituiu o mercado de capitais.

Outras leis e regulamentos têm sido editados, contribuindo significativamente para o desenvolvimento e valorização do auditor independente no Brasil.

Auditoria para confirmar a exatidão das demonstrações contábeis: Caracteriza a própria auditoria, que se destina à confirmação de que as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação patrimonial e financeira da empresa, bem como os resultados por ela obtidos no período examinado.

2.2.5. De Acordo com a Relação do Auditor com a Entidade Auditada

Auditoria Interna: Com o aumento da complexidade das operações de uma empresa, aumentou a necessidade de normas e procedimentos internos (controles internos).

Como o proprietário da empresa (ou o administrador) não poderia fazer isto, alguém deveria fazer por ele. Daí surge a figura do auditor interno cuja função principal é verificar se as normas internas vem sendo seguidas, executando paralelamente a auditoria contábil.

O auditor interno é funcionário da empresa mas como executa auditoria contábil e operacional, deve ter uma certa independência dentro da entidade. Se for subordinado ao departamento contábil ou administrativo, pode sofrer pressões quando da execução de seus trabalhos. Assim, para ter o maior grau possível de independência, deveria ser subordinado à presidência da empresa. Em empresas de grande porte, existe um departamento de auditoria interna.

Auditoria Externa: A auditoria externa é feita por um profissional totalmente independente da empresa auditada. O objetivo do auditor externo é emitir uma opinião (parecer) sobre as demonstrações financeiras.

O objetivo da auditoria externa é apenas emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis. Logo, conclui-se que a auditoria externa não é realizada para detectar fraudes, erros ou para interferir na administração da empresa, ou ainda, reorganizar o processo produtivo ou demitir pessoas ineficientes. Naturalmente, no decorrer do processo de auditoria, o auditor pode encontrar fraudes ou erros, mas o seu objetivo não é este.

Os principais motivos que levam uma empresa a contratar o auditor externo ou independente são:

- a) Obrigação legal: as companhias abertas são obrigadas por lei;
- b) Imposição de bancos para ceder empréstimo;
- c) Imposição estatutária;
- d) Imposição dos acionistas minoritários;
- e) Para efeito de fusão, incorporação cisão ou consolidação.

Observe que o parecer deve ser emitido por um profissional, o mais independente possível da empresa auditada. Um banco, por exemplo, para conceder um empréstimo a uma sociedade, quer ter segurança de que as demonstrações financeiras apresentadas são confiáveis. O banco teria dúvidas caso a opinião fosse emitida por um profissional que tivesse vínculos com a empresa.

As demonstrações financeiras, que para as quais o auditor deve emitir seu parecer, segundo a lei das S/A são:

- a) Balanço Patrimonial;
- b) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- c) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos;
- d) Demonstração do Resultado do Exercício;
- e) Notas Explicativas.

A lei das S/A dá opção à empresa de elaborar uma das duas demonstrações financeiras: Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

2.3. DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E AUDITORIA EXTERNA

Segundo ATTIE (1995, p. 55) e CREPALDI (2000, p. 51), pode-se diferenciar auditoria interna de auditoria externa da seguinte maneira:

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Menor grau de independência	Maior grau de independência
Executa auditoria contábil e operacional	Executa apenas auditoria contábil
Principal objetivo: verificar se as normas internas vem sendo seguidas	Principal objetivo: emitir o parecer
Executa maior volume de testes	Executa menor volume de testes
Remuneração: salário	Remuneração: honorários
Responsabilidade trabalhista	Responsabilidade civil e criminal
É realizada por um funcionário da empresa	É realizada por um profissional independente contratado pela empresa
Tem por objetivo principal atender às necessidades da administração	Tem por objetivo principal atender às necessidades de terceiros no que diz respeito à veracidade das informações financeiras
A revisão das operações e do controle interno é principalmente realizada para desenvolver aperfeiçoamento e para induzir ao cumprimento de políticas e normas, sem estar restrito aos assuntos financeiros	A revisão das operações e do controle interno é principalmente realizada para determinar a extensão do exame e a fidedignidade das demonstrações financeiras
O trabalho é subdividido em relação às áreas operacionais e às linhas de responsabilidade administrativa	O trabalho é subdividido em relação às principais contas do balanço patrimonial e da demonstração do resultado
O auditor preocupa-se diretamente com a interpretação e prevenção de fraude	O auditor preocupa-se incidentalmente com a interpretação e prevenção de fraude, a não ser que afete as demonstrações financeiras
O auditor deve ser independente em relação às pessoas cujo trabalho ele examina, porém subordinado à alta administração	O auditor deve ser independente em relação à administração, de fato e de atitude mental
A revisão das atividades da empresa é contínua	O exame das informações comprobatórias das demonstrações financeiras é periódica, geralmente anual

2.4. ESTRUTURA DO CONTROLE INTERNO

Ambiente de controle: fazem parte do ambiente de controle o enfoque que a direção da empresa dá ao controle, à organização e à estrutura da empresa.

- a) Enfoque da direção da empresa: é a direção da empresa que estabelece o espírito e a intensidade do controle;
- b) Organização e estrutura da empresa: também é necessário que haja uma organização formal da empresa com apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades.

Controles diretos: desenhados para evitar erros e irregularidades que possam afetar o resultado financeiro e as funções de processamento; dividem-se em:

- a) Gerenciais: são exercidos pelo nível superior da organização, por indivíduos que não participam do processamento das operações;
- b) Independentes: são exercidos por pessoas ou departamentos independentes do processo de transação;
- c) De processamento: são exercidos por pessoas que participam do processo de transação, e sua finalidade é assegurar que todos os passos sejam cumpridos adequadamente e que haja garantia de integridade no processo das operações. Sua natureza muda, seus processos são anuais ou realizados num sistema computadorizado;
- d) De salvaguarda dos ativos: refere-se à custódia dos ativos, incluindo medidas de segurança que visam resguardar e controlar a existência física dos bens, o acesso irrestrito a eles e fixar limites de autoridade para realizar determinadas operações;

- e) Controles gerais: compreendem a organização departamental da empresa e a segregação de funções estando diretamente ligados aos limites de responsabilidade e de autoridade, sendo a própria organização da empresa.

2.5. DIVISÃO DO CONTROLE INTERNO

Segundo citação de ATTIE (1995, p.61), extraído do Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, "o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas."

Desse conceito de controle interno pode-se distinguir controles contábeis e controles administrativos.

- a) Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio e propriedade de registros contábeis. Geralmente os controles contábeis compreendem:
 - a.1. segregação de funções: estabelece a independência nas funções de execução operacional, a custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
 - a.2. sistema de autorização: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;

- a.3. sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, a existência de um plano de contas para facilitar o registro e preparação das demonstrações financeiras e a utilização de um manual descritivo do uso de contas.
- b) Controles administrativos: compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da companhia e, indiretamente, com os registros financeiros. Geralmente os controles administrativos compreendem:
 - b.1. normas salutaras: compreende a observação de práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções.
 - b.2. pessoal qualificado: compreende a existência de pessoal habilitado, treinado e apto a desenvolver as atividades a ele atribuídas, sendo adequadamente supervisionado e instruído por seus responsáveis.

Esses elementos são essenciais para um controle interno adequado. Uma grave deficiência de qualquer um deles comprometeria o funcionamento eficiente de todo o sistema.

2.6. IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS

O adequado controle sobre cada uma das áreas de uma empresa é de fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

A função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade deve ser apoiado em um

controle interno eficiente, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos relatórios.

Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa. Apesar disso, há muitas empresas que desconhecem os controles internos e acreditam que tendo um funcionário de confiança estarão salvas de irregularidades, no entanto, muitas fraudes são ocasionadas por esses funcionários de confiança.

Quando não existem procedimentos de controle interno, são freqüentes os erros involuntários e desperdícios.

A importância dos controles internos está nos seguintes fatores:

- a) quanto maior é a empresa mais complexa é a sua estrutura. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação da companhia;
- b) a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade;
- c) um sistema de controle interno que funcione adequadamente constitui a melhor proteção para a empresa contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração possuir maior confiança na adequação dos dados.

2.7. ROTINAS DO CONTROLE INTERNO

A empresa deve definir no manual de organização todas as suas rotinas internas. Essas rotinas compreendem:

- a) Formulários internos e externos, como, por exemplo: requisição de aquisição de material ou serviços; formulário de cotação de preços (para solicitar preços aos fornecedores); mapa de licitação (para selecionar o fornecedor que ofereceu as melhores condições comerciais); ordem de compra (para formalizar a compra junto ao fornecedor); aviso de recebimento de material (evidência do recebimento de bens comprados); mapa de controle de programação financeira; fichas de lançamento contábil; boletim de fundo fixo (para fins de prestação de contas dos valores pagos através do caixa); carta de comunicação com os bancos; formulário de devolução de material; pedido de vendas; adiantamento para viagem; relatório de prestação de contas de adiantamento para viagem.
- b) Instruções para o preenchimento e destinações dos formulários;
- c) Evidências das execuções dos procedimentos internos de controle (assinaturas, carimbos etc.);
- d) Procedimentos internos dos diversos setores da empresa, como, por exemplo: compras no país e no exterior; contas a pagar; programação financeira; caixa; controle de faturamento; créditos e cobrança; vendas; fiscal; almoxarifado; controladoria.

2.8. PONTOS IMPORTANTES A DESTACAR DO CONTROLE INTERNO

Alguns pontos importantes a destacar são os princípios de controle interno:

- a) A responsabilidade deve ser determinada;
- b) Um funcionário ou departamento não deve deter ao mesmo tempo o controle contábil e o controle das operações que geram os lançamentos contábeis;
- c) Devem ser utilizadas provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata;
- d) Nenhuma pessoa deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial;
- e) Quando possível, deve haver rotação entre empregados de cada departamento, para reduzir as oportunidades de cometimento de fraudes e resultar em novas idéias de sistemas de organização;
- f) As férias de pessoas com cargos importantes devem ser obrigatórias;
- g) Todas as instruções devem ser por escrito;
- h) Deve haver um confronto entre as contas analíticas e sintéticas, visando a conferência dos saldos;
- i) Duas ou mais pessoas ou setores devem participar de cada transação para que o trabalho de um sirva como prova para o trabalho do outro.

2.9. SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA O CONTROLE INTERNO

Com a crescente aplicação de meios eletrônicos de processamento de dados nos sistemas das empresas, surgem novos aspectos de controle nesses sistemas.

Os dados de entrada devem ser precisos, quando recebidos para processamento, de forma ordenada, apurada e completa. Tornam-se então necessários procedimentos adequados e formais, para que se obtenha exatidão nos dados de entrada e se fortaleça o controle interno.

Durante o processamento, vários procedimentos são necessários para efeito de controle interno. As instruções aos operadores devem ser precisas e por escrito, os códigos numéricos de identificação devem ser compostos com dígitos autoconferidores e devem existir *check-points* em toda extensão do processamento, instruções formais sobre inconsistências.

As funções de processamento são importantes para a exatidão e a integridade dos dados gerados pelo sistema. Para cada função de processamento realizada existe um controle que pode ser feito, de forma seletiva ou global, por uma pessoa ou departamento diferente. Num ambiente computadorizado, é possível que essa relação direta não exista, uma soma, por exemplo, não tem necessidade de ser reconferida, mas devem existir controles adequados sobre o software, no sentido de proteção a alterações e de gerenciamento dos níveis de acessos e senhas.

O processamento é baseado em arquivo de dados, por isso há necessidade de um adequado controle interno sobre a manutenção desses arquivos. Devem existir controles físicos que impossibilitem rasuras ou reutilizações indevidas de fitas, discos, etc. Esses arquivos devem ser adequadamente identificados.

3. METODOLOGIA DO TRABALHO

Com a finalidade de demonstrar a contribuição dada à instituição financeira pelos controles internos, foi realizado um estudo de caso na agência "A". Neste estudo foram abordados os controles que norteiam o dia-a-dia da agência, entre eles o cadastro, a avaliação de risco de crédito, o controle à inadimplência, a prevenção à lavagem de dinheiro, o controle das contas contábeis, depósitos compulsórios e os controles de tesouraria.

Os controles da instituição são facilmente identificados pela observação.

Como fonte de pesquisa, foram analisadas referências bibliográficas sobre o assunto, as normas e procedimentos internos da instituição financeira, bem como coletar informações relevantes com funcionários da agência.

4. ESTUDO DE CASO – ESTRUTURA DA AGÊNCIA “A”

As agências têm como objetivo cumprir a missão da instituição financeira: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

A agência “A”, objeto de análise, faz parte do pilar varejo da instituição.

O banco classifica as agências em níveis, de I a V. Essa classificação se deve à quantidade de funcionários, quantidade de clientes e negócios realizados com estes, sendo o nível I o melhor deles.

A agência “A” é considerada de nível II e possui 22 funcionários, distribuídos entre os setores: gerência, pessoa jurídica, pessoa física, caixas e suporte administrativo, contando ainda com os estagiários, menores aprendizes e serviços terceirizados de segurança, limpeza, atendimento telefônico e contratados do auto-atendimento.

A hierarquia da agência pode ser acompanhada pelo fluxograma no anexo I.

4.1. PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Os controles internos são as ferramentas mais importantes para a maximização da avaliação de desempenho da instituição financeira.

Pelo acompanhamento de cada um desses controles será possível entender o porquê de a instituição financeira trata-los com tanta atenção, pois seu funcionamento depende da eficácia desses controles internos.

4.1.1. Cadastro

Cadastro é um conjunto de informações sobre pessoa física ou jurídica. Este instrumento, quando conjugado com outras informações, assegura qualidade e segurança às decisões, sendo a base para uma concessão de crédito com risco calculado.

A qualidade das informações cadastrais é responsabilidade de cada funcionário do banco. O cadastro existe não só como base de informações a respeito de milhões de clientes, mas principalmente como base de informações que subsidiam todos os negócios do Banco. Para tanto, o cadastro não pode ser tarefa de uma só pessoa, mas atribuição e responsabilidade de todos. Deve ser atualizado sempre que possível.

4.1.2. Importância do Cadastro

O sistema de cadastro é ferramenta muito importante para o banco atender aos seguintes objetivos:

- a) Subsidiar decisões. São baseados no cadastro: a concessão de crédito, a análise da compatibilidade de movimentações financeiras com a finalidade de prevenção de ilícitos financeiros, a decisão pela oferta de um produto, entre outros;
- b) Apoiar comunicação com o cliente, servindo de registro de endereço, telefones, e-mail;

- c) Apoiar ações estratégicas como lançamentos de produtos e campanhas de marketing;
- d) Alimentar outros sistemas de informações. Durante muito tempo, cada sistema exigia entrada manual de dados. Isso exigia dispêndio de mão-de-obra e tornava a informação não confiável, pois quando comparadas diversas operações do mesmo cliente, verificava-se divergência de informações. Hoje, a base de informações é única e integrada com os demais sistemas.

O cadastro é o principal controle interno de uma instituição financeira, pois ele é que será o provedor de todas as informações necessárias sobre o cliente, para avaliação de risco de crédito, contratação de operações e prevenção ao combate a ilícitos financeiros, contribuindo assim para a alavancagem dos negócios do banco.

4.1.3. Qualidade do Cadastro

A qualidade do cadastro começa com a entrevista inicial. Os funcionários deverão saber extrair, com segurança, dados que permitam conhecer a situação e a conduta do cliente cadastrado. Todas as informações, mesmo que irrelevantes no momento, devem ser impostadas no cadastro, pois mais tarde podem ter importância.

As cópias da documentação solicitada pelo banco devem ser, de preferência, feitas na agência. Se o cliente levar os documentos já com fotocópias, devem ser conferidos com o original, além de ser nelas registrada a expressão “confere com o original”, mediante rubrica sobre carimbo identificador do funcionário da agência. Mesmo quando se tratar de cópia autenticada em cartório, esta deve ser conferida

com o original, para evitar que ocorra fraude em documentos pela aposição de carimbos falsos que simulem autenticação em cartório.

O passo seguinte é a busca de informações adicionais sobre o cadastrado. Delicada e às vezes difícil, essa tarefa reveste-se da maior seriedade, quase confundindo-se com a própria finalidade do cadastro.

Essas informações devem ser fidedignas. Podem ser obtidas de várias fontes, as mais comuns são:

- a) Registros internos da agência;
- b) CCF, CADIN, SERASA, SPC;
- c) Cartórios de protestos e distribuidor;
- d) Imprensa e publicações especializadas;
- e) Consulta a pessoas físicas ou jurídicas idôneas.

Certamente haverá situações diversas, mas o que importa é chegar à convicção de que aquilo que se apurou corresponde à realidade e possibilita julgar com segurança.

Em se tratando de cliente pessoa jurídica, é muito importante que o representante da empresa receba e assine uma autorização de pesquisa cadastral CERIC em nome da empresa, bem como cada sócio deve assinar essa autorização em seu nome, o que permite ao banco consultar a qualquer tempo as informações consolidadas sobre o montante dos débitos e obrigações, prestadas pelas Instituições Financeiras, registradas em nome do cliente junto ao Sistema Central de Risco do Banco Central do Brasil.

Os documentos comprobatórios de registros existentes no cadastro ou suas respectivas cópias, devidamente conferidas, devem ser arquivados no dossiê de

documentos do cliente. A ficha cadastral e as pesquisas cadastrais também são anexadas ao dossiê. O prazo para expurgo desses documentos está estipulado em normas. A qualquer momento podem ser solicitados pela auditoria (interna ou externa) ou pelo BACEN. O prazo para renovação do cadastro, atualização de dados, é de um ano. Vencido esse prazo, se o cadastro não foi renovado, o cliente fica impedido de fazer qualquer operação com o banco até que o cadastro seja atualizado.

Outro ponto relevante é a avaliação dos bens, que deve ser a mais real possível. A avaliação deve obedecer aos parâmetros de mercado. O valor considerado deve ser aquele que se obteria caso fosse necessária a venda imediata do bem.

Além do cuidado com o cadastro e pesquisas cadastrais, ainda é feita uma visita ao cliente, visita esta feita pelo gerente de contas, no caso de pessoa jurídica, para estreitar o contato com o cliente e conhecer sua atividade, para concessão de limite de crédito.

4.2. AVALIAÇÃO DE RISCO DE CRÉDITO / GARANTIAS

Emprestar é a função básica dos bancos. É nessa atividade que se concentra sua maior fonte de lucro. Por isso a carteira de empréstimos deve ser constituída de operações saudáveis, que garantam o retorno do dinheiro emprestado.

Para se ter operações saudáveis, é necessário que a análise do crédito seja feita com base em informações confiáveis, que serão retiradas do cadastro, por isso a importância deste.

A avaliação de risco (de clientes e operações) e o cálculo dos limites de crédito são baseados em metodologias estatísticas de avaliação de risco desenvolvidas para esse fim e que captam informações no cadastro. O desenvolvimento e manutenção dessas metodologias são realizados por um grupo de pessoas na chamada Diretoria de Crédito, mais especificamente Gerência de Cadastro, Padronização e Modelagem do Risco de Crédito (GERIS).

Periodicamente, a Gerência de Cadastro, toma uma amostra de clientes, captura informações sobre eles nos diversos sistemas do Banco e executa uma série de procedimentos estatísticos que podem ser resumidos da seguinte maneira:

- a) Classificação da amostra de clientes bons, aqueles que tomaram empréstimos e pagaram, e clientes ruins, aqueles que não pagaram seus empréstimos;
- b) Análise das características-padrão dos clientes bons e ruins, atribuindo-se pontuação para cada uma das informações analisadas. A partir dessas características constantes da amostra, é encontrada uma equação que, aplicada a outro cliente, indicará a probabilidade de este vir a tornar-se inadimplente, identificando assim o risco do cliente;
- c) Simulações para testar o acerto da metodologia e avaliar os impactos de sua implementação.

4.2.1. Políticas de Crédito

Políticas são grandes linhas de orientação que norteiam o processo decisório e buscam a equalização dos esforços que devem ser desenvolvidos nos vários

níveis hierárquicos de uma instituição. São formuladas com perspectiva de longo prazo e visam assegurar coerência de propósito nas decisões da empresa ou conglomerado.

A definição e manutenção das políticas de crédito de um banco, como forma de atingir padrões de desempenho compatíveis com a boa técnica bancária e as melhores práticas de mercado, destinam-se a:

- a) Orientar todos os envolvidos nas aplicações dos ativos, segundo critério de administração que considera o risco e o retorno oferecidos pelo cliente e pela operação;
- b) Difundir e uniformizar métodos de organização, gestão e racionalização dos trabalhos.

As políticas não devem se prender a detalhes que possam constituir amarras, o que não impede o desenvolvimento de políticas específicas em qualquer das áreas de negócios.

Embora se configurem como permanentes, as políticas não são imutáveis. Deve-se estipular periodicidade de revisão que seja compatível com as necessidades de rápida adequação ao mercado e, ao mesmo tempo, não desfigurem a estabilidade das políticas.

No banco em questão, a aprovação inicial das políticas de crédito e suas alterações são de competência do Conselho de Administração.

Constituem aspectos relevantes na definição de uma política de crédito:

- a) Administração do crédito;
- b) Administração da carteira de ativos;
- c) Critérios de risco;

- d) Limites de crédito;
- e) Empréstimos com garantia;
- f) Precificação;
- g) Estrutura e documentação dos empréstimos;
- h) Alçadas decisórias.

4.2.2. Avaliação do cliente

Para uma real avaliação da capacidade do cliente, é necessária uma visita à empresa, para conhecimento das características do mercado em que atua e obtenção de informações adicionais por meio de associações de classe, fornecedores, principais clientes, empregados, concorrentes ou em publicações especializadas.

A partir da compreensão do mecanismo de funcionamento da empresa, a visita permite críticas acerca da exatidão e confiabilidade de seus demonstrativos financeiros.

Nas visitas, é necessário que se atente para toda informação que possa interferir numa avaliação, principalmente informações relativas aos "C" do Crédito:

- a) Caráter: determinação de honrar compromissos. Está ligado à honestidade, idoneidade e reputação. Possivelmente, este é o componente mais importante da aparência geral do cliente;
- b) Capacidade: habilidade, competência empresarial ou profissional do indivíduo, bem como seu potencial de produção e/ou comercialização. Refere-se aos fatores internos: tradição, experiência, formação, capacidade

instalada, recursos humanos, grau de tecnologia, projetos de modernização, instalações, fontes de matéria-prima, etc.;

- c) Condições: são os fatores externos e macroeconômicos do ambiente em que está inserido o cliente: interferências governamentais, concorrência, variações de mercado, etc.;
- d) Capital: situação econômico-financeira do cliente (bens e recursos);
- e) Colateral: capacidade acessória de oferecer garantias;
- f) Conglomerado: avaliação conjunta do grupo a que pertence a empresa.

4.2.3. Tipos de Risco

O risco atribuído aos clientes pessoa física é calculado diretamente pelo sistema no momento da abertura da conta corrente, através da impositação dos dados do cliente e sua renda no sistema, permitindo nesse momento a liberação de limite de crédito.

O conceito de risco para os clientes pessoa jurídica é atribuído a partir da comparação de suas características com determinados padrões de clientes bons e ruins, estabelecidos pela Diretoria de Crédito.

A realização de operação de crédito que implique em assumir riscos está condicionada à análise de risco do cliente, ao limite de crédito estabelecido e à classificação de risco da operação.

A apuração do limite de crédito busca adequar o crédito à capacidade de geração de recursos por parte do cliente, aumentando a probabilidade de retorno do capital emprestado.

Identificado o nível de risco do cliente, quantifica-se o limite máximo de crédito a ser concedido, que terá prazo de validade de um ano.

Os clientes de crédito do banco, pessoas jurídicas, são classificados em 5 níveis de risco: de "A" a "E". O risco "A" significa que a probabilidade desse cliente deixar de pagar um empréstimo é mínima, já um cliente risco E oferece uma grande probabilidade de perda para o banco, por isso não compensa correr o risco de emprestar dinheiro a ele.

É obrigatório o estabelecimento de limite de crédito para todas as empresas, firmas individuais, cooperativas e demais entidades, antes do deferimento das operações de crédito.

Previamente ao estudo do limite de crédito deverá ser realizada visita à empresa para conhecê-la, como já dito antes. As informações colhidas no cadastro não são suficientes para o efetivo conhecimento do cliente, sendo necessária a verificação in loco de suas instalações e produtos fabricados, uma conversa com empregados, gerentes, clientes da empresa e seus fornecedores.

Assim estabelecido, o limite de crédito, deverão ser definidas as condições para sua utilização, tais como garantias, prazos e portfólio¹.

Jamais devem ser confundidos risco e incerteza. Em finanças já vêm sendo utilizados conceitos distintos:

Risco: existe quando o tomador da decisão pode embasar-se em probabilidade para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se fundamente em dados históricos. Isto é, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis.

¹ Reunião de produtos/negócios que o cliente tem com o banco.

Incerteza: ocorre quando o tomador não dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que a decisão se faça de forma subjetiva, isto é, apenas através de sua sensibilidade pessoal.

Não há como extinguir o risco em uma operação de crédito, mas deve-se eliminar as incertezas, para a boa administração do risco.

4.2.4. Avaliação da Garantia

A avaliação da garantia tem por finalidade apurar se o bem oferecido em garantia pode ser vendido rapidamente por um valor que cubra o empréstimo feito pelo banco e seus acréscimos.

A avaliação de bens é uma atividade que exige conhecimento dos conceitos de liquidez, depreciação, capacidade de comercialização e controlabilidade.

- a) **Liquidez:** é a rapidez com que o bem pode ser vendido e transformado em dinheiro. Quanto maior for sua liquidez, melhor será sua classificação como garantia;
- b) **Depreciação:** deve ser observada, pois alguns ativos perdem o valor rapidamente;
- c) **Capacidade de comercialização:** deve ser observado o mercado para comercialização do bem em garantia. De nada adianta o banco ter um bem em garantia que tem um mercado restrito para comercialização;
- d) **Controlabilidade:** é a capacidade de se localizar e ter posse do bem dado em garantia.

Outro aspecto a ser observado para a avaliação do bem em garantia é o impacto social. Deve-se recusar bens que se forem tomados pelo banco, possam causar prejuízos à sociedade, por exemplo, a única ambulância da cidade.

Quando se tratar de garantias pessoais (aval ou fiança), a avaliação será sobre o caráter e situação econômico-financeira do avalista ou fiador. Quanto à idoneidade, não se admite exceção.

Em resumo, para que a garantia cumpra integralmente sua finalidade, deve atender aos seguintes requisitos:

- a) Ser tangível, ou seja, que possa ser movimentada ou negociada sem danos;
- b) Ser exigível em juízo;
- c) Ser facilmente comercializada;
- d) Estar adequada às condições do crédito, como finalidade, valor;
- e) Ser de fácil resgate e de baixo impacto social;
- f) Ser de baixo índice de obsolescência;
- g) Não possuir ônus em favor de terceiros.

4.2.5. Tipos de Garantias

As operações são lastreadas, isolada ou conjuntamente, por garantias reais e garantias fidejussórias ou pessoais, admitindo-se, quando previsto no limite de crédito, a realização de operações sem garantias.

Deve ser dada preferência a garantias que ofereçam autoliquidez à operação, sendo que o grau de exigência de garantias varia de acordo com o nível de risco do cliente.

Nas operações de abertura de crédito é permitida, como alternativa à exigência de garantia real, a prestação de fiança por estabelecimento bancário. Em caso de inexistência ou insuficiência de bens do proponente para lastrear o crédito pretendido, admite-se a vinculação de bens de terceiros.

Na análise da situação econômico-financeira dos avalistas ou fiadores, deve-se ponderar, além das responsabilidades no banco, as dívidas junto a terceiros, principalmente fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

Garantia fidejussória ou pessoal: está embasada na fidelidade do garantidor em cumprir a obrigação, caso o devedor não a cumpra e, ainda, na confiança do credor quanto ao retorno do crédito. Neste tipo de garantia, os bens pessoais do garantidor respondem pelo cumprimento da dívida do devedor. A garantia pode-se dar por:

- a) Aval: garantia pessoal prestada por pessoa física ou jurídica que possui recursos líquidos compatíveis com a obrigação a assumir, no caso de títulos de crédito. O aval é uma obrigação autônoma e solidária, podendo ser dado até mesmo no caso de título vencido, produzindo os mesmos efeitos legais. Quando houver mais de um avalista, ao credor fica facultado o direito de cobrar de um, alguns ou todos os avalistas o pagamento do título. O avalista que paga o título terá o direito de cobrar do devedor ou dos demais avalistas. Não existe proibição de aval por pessoa casada, apenas deve-se atentar para que a meação dos bens da pessoa seja suficiente para acobertar a obrigação garantida;
- b) Fiança: garantia pessoal prestada por pessoa física ou jurídica que possui recursos líquidos compatíveis com a obrigação a assumir, no caso de

contratos. Para a constituição dessas garantias pessoais prestadas por pessoa física casada, ainda que esteja separada de fato (não judicialmente), ou que conviva em união estável, haverá a necessidade de coobrigação do cônjuge ou companheiro, exceto se o regime de casamento for a separação de bens. A fiança classifica-se em civil e comercial.

Garantia real: ocorre quando, além da promessa de pagamento, o devedor confere ao credor o direito especial de garantia. Nesta garantia o devedor ou garantidor destaca um bem específico que garantirá o ressarcimento do credor na hipótese de inadimplência pelo devedor. Para que o instrumento de crédito tenha validade contra terceiros é necessário que seja registrado em cartório. A garantia real assegura ao credor o direito preferencial de receber a dívida, na hipótese de falência ou insolvência do devedor, exceto quando existirem débitos fiscais, trabalhistas e previdenciários.

a) **Penhor:** é a submissão de um bem móvel ou mobilizável em garantia do cumprimento de uma obrigação;

Quanto ao
Instrumento

Cedular: é o penhor de bens móveis ou mobilizáveis formalizado através de cédulas de crédito (rural, industrial, comercial, de crédito à exportação...).

Contratual: é o penhor de bens móveis ou mobilizáveis formalizado através de contratos.

Quanto à
Espécie

Comum: ocorre quando o devedor, ou terceiro, entrega ao credor coisa móvel em garantia do débito.

Rural

Penhor Agrícola: podem ser objeto de penhora colheitas, frutos armazenados, madeira das matas, lenha cortada ou carvão vegetal, máquinas e instrumentos agrícolas.

Penhor Pecuário: podem ser objeto de penhor pecuário os animais criados com finalidade econômica.

Mercantil: ocorre quando o proprietário de um bem móvel, devedor ou terceiro, o dá em garantia de obrigação mercantil ou comercial. Só existe efetivamente com a transferência da posse do bem pelo devedor ao credor. No entanto, a posse pode ser transferida simbolicamente, permanecendo na posse direta do devedor ou terceiro garantidor.

- b) Caução: derivada do penhor, a caução pode usada para bens incorpóreos, podendo recair sobre títulos de crédito, títulos nominativos da dívida pública, títulos negociáveis em bolsa de valores, ou sobre direitos creditórios decorrentes de um contrato ou outro documento não corporificado por um título de crédito. Neste último caso, como não existe um título de crédito e não se trata de bem corpóreo, o garantidor tem apenas um direito de crédito, e é esse direito que é caucionado. A caução deve ser formalizada por meio de contrato;
- c) Cessão de créditos em garantia: consiste na cessão de títulos de crédito ou de direitos a esses títulos em favor do banco, sendo essa cessão constituída por instrumento público ou particular, registrado em cartório de títulos e documentos do domicílio do devedor. É formalizado com o banco por meio de contrato;

- d) **Alienação fiduciária:** é a transmissão da propriedade de um bem ao credor para garantir o cumprimento de uma obrigação do devedor. O credor fiduciário passa a ter posse indireta do bem, enquanto que o devedor permanece com a posse direta, como depositário. Pela facilidade de execução, é atualmente uma das formas mais seguras de garantia;
- e) **Hipoteca:** é a oneração de imóvel, navio ou avião em garantia do cumprimento da obrigação. Essa garantia é formalizada por meio de cédula ou contrato por instrumento público, devendo ser registrada no Registro de Imóveis da localidade do bem, ou no órgão competente do Ministério da Aeronáutica ou da Marinha, conforme o caso. Se instrumentada por meio de contrato, é dita hipoteca comum e regida pelo Direito Civil. A hipoteca formalizada por meio de cédulas rege-se por legislação especial e denomina-se hipoteca cedular. Quando o imóvel for de propriedade de pessoa física casada, é obrigatória a assinatura de ambos os cônjuges na prestação da garantia hipotecária.

Ainda podem ser dados em garantia os chamados mecanismos de autoliquidez, conceituados como sendo todo aquele capaz de assegurar o retorno dos créditos no vencimento, independente de vínculo formal no instrumento de crédito, podendo ser:

- a) Duplicatas, exceto as escriturais;
- b) Cessão de créditos devidos pela VISANET;
- c) Pledge Agreement (contratos de dinheiro do exterior);

- d) Aplicações financeiras no banco, exceto as com operações de swap², poupanças e títulos de capitalização;
- e) Cheques custodiados no banco.

4.3. CONTROLE À INADIMPLÊNCIA

A cobrança dos devedores é considerada pelo banco, um controle muito importante, pois com ela é possível resgatar valores não recebidos em empréstimos para pessoa física e operações de crédito para pessoa jurídica.

A cobrança consiste em um funcionário do banco ligar para os devedores solicitando seu comparecimento à agência para regularização de débitos com a instituição. Em muitos casos as pessoas atendem ao chamado e regularizam sua situação com o banco.

Esse controle, além de diminuir a inadimplência, mantém atualizado o cadastro da pessoa ou empresa devedora, explicitando a negociação da dívida ou desinteresse em quitá-la.

Durante um certo tempo, o contato com os clientes inadimplentes é realizado pela agência, logo após é terceirizado.

4.4. PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO

O combate a ilícitos financeiros e à lavagem de dinheiro, está cada vez mais aprimorado, pois as técnicas de lavagem de dinheiro também estão se aprimorando.

² Operações realizadas com a finalidade de transformar operações com taxas prefixadas em operações com taxas flutuantes e vice-versa.

A lavagem de dinheiro possui consequências econômicas sociais e de segurança devastadoras. Além disso, pode prejudicar a imagem e a integridade de uma instituição financeira, e esta não pode ter sua reputação de instituição sólida e séria arranhada por suspeitas de facilitação ou de associação com a lavagem de dinheiro. A repercussão negativa de envolvimento do banco com essa atividade reduz a confiança do mercado e pode prejudicar a rentabilidade da instituição.

Um dos principais controles para evitar essa prática é a identificação de pessoas que fazem depósitos em dinheiro acima de dez mil reais ou saques de valores superiores a dois mil reais, sendo um único valor ou a soma de diversos valores no mesmo dia. A identificação consiste em preenchimento do nome, CPF, RG e órgão emissor. Ainda, são identificados à parte, em outro sistema, cheques de valores superiores a cem mil reais.

4.5. MECANISMOS DE CONTROLE – GESTÃO DE RISCO

Os controles estão agrupados em categoria e subcategorias. A seguir estão relacionadas as principais categorias dos controles.

- a) Definição e comunicação dos propósitos;
- b) Controles de comprometimento;
- c) Planejamento e avaliação de riscos;
- d) Capacitação/aprendizagem contínua;
- e) Controles diretos;
- f) Instrumentos de mensuração, monitoramento e comunicação;
- g) Mecanismos de avaliação do bem-estar dos funcionários;

h) Controles de supervisão.

As subcategorias podem ser conhecidas no anexo III, onde também está definida a função de cada controle.

4.6. CONTROLE DE CONTAS CONTÁBEIS

O balancete da agência é acompanhado todos os dias pela equipe do suporte administrativo. As contas impactadas por qualquer valor registrado erroneamente devem ser corrigidas.

Uma das contas mais controladas é a de diferenças de caixa a menor, que devem ser regularizadas até 48 horas após o registro de qualquer valor. Mas todas as contas são importantes e merecem cuidados, por isso são controladas diariamente.

4.7. DEPÓSITOS COMPULSÓRIOS

Depósitos compulsórios são os valores obrigatoriamente recolhidos pelas instituições financeiras junto ao Banco Central do Brasil – BACEN, constituindo um instrumento da política monetária, uma vez que aumentando a taxa de recolhimento compulsório se reduz a proporção dos depósitos que podem ser convertidos em empréstimos e vice-versa.

Estão sujeitos ao recolhimento compulsório:

- a) Recursos à vista;
- b) Depósitos a prazo;

- c) Depósitos de poupança;
- d) Fiança bancária;
- e) Depósitos judiciais;
- f) Operações de câmbio.

A forma de cumprimento do compulsório sobre recursos à vista consiste na manutenção de saldo na conta reserva bancária de, no mínimo, 100% do exigível no período e 80% a cada dia.

Os recolhimentos sobre depósitos de poupança, fiança bancária, operações de câmbio e exigibilidade adicional são efetuados em espécie, mediante débito na reserva bancária para conta no BACEN, os relativos a depósitos judiciais e a prazo são recolhidos em títulos públicos federais, registrados no Sistema Eletrônico de Liquidação e Custódia.

O banco recebe remuneração sobre os valores recolhidos a título de:

- a) Poupança: taxa referencial de juros – TR + 0,5% ao mês;
- b) Fiança bancária: TR;
- c) Exigibilidade adicional: taxa média Selic – TMS.

Não existe remuneração do compulsório sobre recursos à vista e operações de câmbio.

4.8. CONTROLES DE TESOUREARIA

Na agência, há uma pessoa responsável pela guarda dos valores, que deverão ser mantidos em casa-forte ou cofre. O cofre localiza-se na tesouraria, onde

também são guardados cheques custodiados pela agência, cheques a serem devolvidos a clientes, baús dos caixas e outros documentos importantes ou de valor.

O cofre deve obrigatoriamente ter fechadura de tempo programável com função de retardo. A função de retardo da fechadura deve permanecer ativada durante todo o expediente e programada para somente permitir sua abertura após decorridos, no mínimo, 15 minutos de seu acionamento. Deve ser reativada imediatamente após a retirada ou colocação de valores no cofre.

Há um limite de numerário estabelecido para cada dependência, por questão de segurança. O valor que exceder o limite permitido à agência deve ser enviado para a guarda de valores, devidamente cintado.

O serviço de transporte de valores é feito por empresa especializada, com utilização de carro forte ou avião, no caso de transporte intermodal. Somente na impossibilidade de utilização de carro-forte, o transporte de numerário poderá ser realizado por funcionário, desde que autorizado pela administração da dependência e seguidas determinadas instruções:

- a) O transporte deve ser feito em veículo de quatro portas, acompanhado de escolta armada;
- b) A escolta deverá ser prestada por policiais militares ou por vigilantes de empresa especializada, desde que possua autorização de funcionamento nas atividades de transporte de valores e de escolta armada e os vigilantes designados para a tarefa possuir treinamento específico para essa atividade;
- c) Os veículos utilizados no transporte de numerário deverão ser de propriedade do banco ou alugados;

- d) Devem ser evitados: a habitualidade de horário nas viagens de numerário e a repetição sistemática de veículos e trajetos utilizados no transporte;
- e) Deve ser mantido o máximo de sigilo quanto à realização de remessas, a viagem não deve ser desviada, não deve ser transportado qualquer objeto além de bagagem pessoal e não devem ser conduzidos estranhos à missão, ainda que funcionários;
- f) A entrega do numerário e/ou outros valores ao funcionário deverá ser efetuada o mais próximo possível do horário estabelecido para a viagem.

As movimentações de valores, reforços e alívios, serão registrados em sistema próprio.

4.9. DEPARTAMENTO DE CONTROLE

O departamento de controle fiscaliza os controles internos da agência, funcionando como uma auditoria interna. É composto por funcionários que freqüentemente deslocam-se às agências para verificar se estão sendo cumpridas todas as normas exigidas pela instituição. Podem ainda, coletar dossiês de clientes pessoa física ou jurídica para averiguar a documentação arquivada e o cadastro.

São objetos de análise, ainda, as operações contratadas a clientes pessoa jurídica, a periodicidade de contagem da tesouraria e dos baús dos caixas, o balancete da agência e suas respectivas contas, o atendimento dos funcionários na agência e no auto-atendimento, entre tantas outras coisas que podem ser questionadas.

5. ACORDO DA BASILÉIA

O Novo Acordo da Basiléia traz uma série de modificações no que diz respeito à metodologia de cálculo de Risco de Crédito, introduzindo conceitos matemáticos muito mais apurados que a metodologia atualmente utilizada pela maior parte das instituições financeiras.

Além disso, introduz também o conceito de Risco Operacional, que para ser medido requer a implantação de novos Processos e Sistemas.

A implementação de uma estratégia corporativa para adequação de uma Instituição Financeira ao Novo Acordo de Capitais da Basiléia demanda essencialmente um grande trabalho de consolidação de dados e análises estatísticas para fundamentar as tomadas de decisão.

O Novo Acordo introduz diversos conceitos relacionados à avaliação de Risco de Crédito e Risco Operacional. Para calcular o requerimento mínimo de capital, os Bancos deverão implementar mudanças significativas em seus sistemas e processos internos.

Atualmente, está em vigor o acordo Basiléia, que consiste em um requerimento de capital que é exigência mínima para operar. O Banco Central do Brasil acatou este primeiro acordo, que foi firmado mundialmente em 1988. A implementação em nosso país aconteceu logo depois, nos anos 90.

O Primeiro Acordo encontra-se em processo de revisão desde 1999, e agora está sendo proposto um novo acordo, denominado Basiléia II. A nova estrutura proposta está baseada em três pilares disciplinares: requerimento mínimo de capital, processo de revisão supervisora e disciplina de mercado.

O primeiro pilar estabelece o requisito de capital mínimo que as entidades devem manter para fazer frente aos riscos de crédito, de mercado e operacional dos empréstimos bancários. A definição de capital considerado para fins regulatórios e o requisito mínimo de 8% do capital para ativos ponderados pelo risco foram mantidos, mas a forma de calcular o risco sofreu profundas alterações. Pelo atual Acordo, dois tipos de risco são considerados para a determinação de capital mínimo: risco de crédito e risco de mercado. O Novo Acordo introduz explicitamente o tratamento para o risco operacional e modifica substancialmente o tratamento dado ao risco de crédito.

Será possível optar entre três metodologias distintas para o cálculo do capital mínimo requerido em função do risco de crédito e do risco operacional. Para estimar o risco de crédito são propostas uma metodologia padrão e duas baseadas em modelos internos de avaliação de risco (IRB Foundation e IRB Advanced). A metodologia padrão estabelece pesos fixos correspondentes a classificações regulatórias de risco, utilizando ratings³ externos e levando em consideração a existência de garantias (colaterais) para classificação de risco das operações. Pelas metodologias baseadas em modelos internos de rating, os pesos atribuídos aos riscos são determinados por meio da combinação entre variáveis quantitativas fornecidas pelos próprios bancos e fórmulas especificadas pelo Comitê. Tais metodologias baseiam-se em modernas técnicas de administração de riscos que envolvem avaliações estatísticas e diferentes abordagens para estimar os riscos soberano, interbancário e corporativo, diferenciando também as operações

³ Expressão inglesa que significa avaliação, classificação.

realizadas com pequenas e médias empresas, operações de varejo, financiamentos destinados a projetos especiais e operações de securitização.

O segundo pilar do acordo recomenda que as autoridades de supervisão bancária devam garantir que cada banco tenha sólidos processos internos para aferir a adequação de seu capital, com base em uma avaliação completa de seus riscos por meio da interação entre bancos e supervisores para que as regras elaboradas a partir do primeiro pilar sejam adequadas às peculiaridades de cada instituição.

E o terceiro pilar busca estimular a disciplina de mercado por meio de uma crescente abertura de informações (disclosure). Será exigida maior transparência dos bancos que deverão divulgar informações, de forma regular e sistemática, que permitam aos interessados avaliar o perfil de endividamento da instituição, os retornos e as possíveis fragilidades. Os reguladores definirão quais as informações, sua periodicidade, forma de divulgação e padronização. Entretanto, o sigilo individual deve ser resguardado e o excesso de informações deve ser evitado, de modo a não confundir os interessados, onerar instituições e prejudicar a concorrência.

Regras que exigem maior transparência são positivas, pois permitem que os interessados atuem como fiscais dos bancos, estimulando a adoção de melhores controles internos, o que tende a contribuir para uma maior solidez do sistema. Desta forma, o terceiro pilar do Novo Acordo de Basiléia é um importante incentivo para que os bancos adotem os controles mais sofisticados de gestão de risco sugeridos no primeiro pilar.

Embora o objetivo do Novo Acordo de Capitais da Basileia seja o de fortalecer os sistemas financeiros em todo o mundo, promovendo segurança e solidez ao sistema financeiro internacional, essas novas regras poderão gerar diferentes impactos conforme o grau de desenvolvimento econômico dos países e a estrutura dos mercados bancários nacionais, como os apontados em diversos estudos realizados por bancos, associações, reguladores e acadêmicos, no Brasil e no exterior.

O Novo Acordo da Basileia deverá ser implementado nos países membros do G-10 entre o final de 2006 e o início de 2007. Entretanto, os impactos da implementação do Novo Acordo sobre o fluxo internacional de capitais poderão afetar negativamente os países emergentes, na forma de restrições ao acesso a empréstimos bancários internacionais, independentemente de sua adoção nesses países.

No mercado interno brasileiro, a implementação das novas regras afetará as instituições financeiras de diferentes formas, isto porque serão poucas as instituições capazes de adotar uma das metodologias de avaliação interna de riscos. A grande maioria deverá adotar a padrão.

A possibilidade de adotar diferentes metodologias poderá distorcer a competição entre os bancos. Os requerimentos de capital para aqueles que adotarem um dos modelos de avaliação interna poderão ser inferiores aos exigidos daqueles que adotarem a metodologia padrão. Isto poderá afetar as condições, em termos de preço, prazo e volume, em que os empréstimos serão ofertados pelas instituições bancárias, onerando os bancos menores.

Desta forma, além de induzir à maior concentração bancária, as novas regras poderão contribuir para um maior encolhimento da oferta de crédito no mercado interno, estimulando os bancos a optarem por operações de menor risco, direcionando assim mais recursos para títulos públicos, por exemplo, ao invés de ofertarem crédito.

6. LEGISLAÇÃO BANCÁRIA

O balanço das entidades financeiras é constituído, em grande parte, pelo patrimônio das pessoas que depositam seu dinheiro em poupanças e aplicações financeiras. Esses depósitos são aplicados em empréstimos e investimentos de acordo com regulamentos de entidades governamentais.

A estrutura e operação de um banco diferem completamente de outra empresa. Ainda, há alguns aspectos particulares da atividade bancária que devem ser observados pela auditoria:

- a) Grande volume de informações são atualizadas constantemente, impossibilitando a reconstituição de posições anteriores;
- b) Quebra freqüente de controles internos por parte de funcionários, manipulando esses controles em detrimento do interesse do cliente ou interesse próprio;
- c) As operações bancárias criam contas transitórias que propiciam erros e fraudes, por isso devem ser muito bem analisadas pelo auditor;

Essa legislação pode ser vista com maiores detalhes no anexo II.

7. CONCLUSÃO

Para conduzir uma auditoria de acordo com os padrões profissionais, o auditor determina os procedimentos a serem executados, para colher as informações necessárias para a emissão do parecer. Esses procedimentos condicionam-se à confiabilidade que o auditor irá depositar nos controles internos da empresa, já que esses controles são imprescindíveis para a fundamentação do seu trabalho. Em virtude da forte influência dos controles internos nos trabalhos do auditor independente, a Resolução nº 820-97, do Conselho Federal de Contabilidade prescreve que o auditor deve avaliar o sistema de controle da empresa auditada de acordo com as normas de auditoria.

Após a avaliação dos controles internos, o auditor deverá determinar a amplitude dos testes. Se esses controles forem considerados satisfatórios, os procedimentos de auditoria serão aplicados em menor extensão em data não muito próxima do encerramento do exercício. Por outro lado, se os controles internos forem considerados insatisfatórios, o auditor deve aprofundar os procedimentos de auditoria necessários, que devem ser aplicados em data próxima do encerramento do exercício social ou na data de fechamento do balanço.

Em relação aos controles internos ineficientes, o auditor poderá decidir aplicar testes de auditoria com o intuito de avaliar o impacto das fraquezas existentes, mensurar os reflexos no seu parecer e, a partir daí, deixar de estender seus exames, pois isso levaria ao desperdício de tempo, encarecendo o custo dos trabalhos. Caso o auditor decida avaliar o efeito das falhas ou fraquezas dos controles internos sobre o seu parecer, essa avaliação deve ser criteriosa, com conclusões bem

fundamentadas. O sistema de controle da empresa é a base na qual o auditor se apóia para fundamentar seu trabalho, que deve ser feito também com auxílio de sistemas de processamento de dados, por serem precisos e eficientes.

Embora os controles internos sejam a base do trabalho do auditor independente, vale salientar que este não tem qualquer responsabilidade sobre esses controles internos. A responsabilidade sobre um adequado sistema de controles internos é total da administração da empresa, cabendo ao auditor independente apenas o estudo e avaliação desses controles. Para isso, poderá utilizar-se de fluxogramas, aplicação de questionários, entrevistas com o pessoal autorizado e outros procedimentos que se fizerem necessários.

A estrutura de uma instituição financeira é muito diferente das outras empresas. No banco, os controles internos são de grande importância, pois contribuem para a maximização da avaliação de desempenho beneficiando a instituição e principalmente os funcionários, proporcionando segurança na concessão de crédito a clientes pessoas físicas e jurídicas. Por isso não podem ser deixados de lado, mas sim observados em todas as situações. Uma falha na observação de um controle, como deixar de colher a assinatura do cliente quando da retirada de um cheque devolvido, por exemplo, pode acarretar graves consequências a quem deixou de observá-lo.

Dentre esses controles estão o cadastro, a correta seleção de garantias para as operações de crédito, o controle à inadimplência, o controle à lavagem de dinheiro, os controles referentes às contas especiais do balancete e os controles de tesouraria.

O cadastro é o elemento mais simples, mas também o mais importante para o bom desempenho da instituição, pois fornece uma base sólida de informações necessárias a respeito do cliente, por isso deve ter qualidade, sendo de responsabilidade de cada funcionário atualizá-lo sempre que possível. As garantias oferecidas nas operações de crédito à pessoa jurídica são impostadas no sistema, e, aí está mais a importante função do cadastro, ser o registro de todas as informações a respeito dos clientes pessoa física ou jurídica.

Os controles internos proporcionam a instituição financeira uma grande probabilidade de retorno do capital emprestado, garantindo seu desempenho no mercado como uma instituição sólida e idônea.

Para avaliar a concessão de crédito e calcular o risco do retorno deste capital são impostados dados atualizados do cliente no sistema da instituição, que fará o cálculo do limite de crédito de acordo com os critérios de risco contidos no Acordo da Basileia, que foi integrado ao sistema financeiro no Brasil nos anos 90.

Tentando minimizar a inadimplência, é realizada a cobrança aos inadimplentes, primeiramente via telefone, a competência da agência e, posteriormente via empresa terceirizada de cobrança e judicialmente.

Outro controle importantíssimo, são os procedimentos de combate à lavagem de dinheiro, principalmente o de identificação da movimentação de grandes valores. Muitas vezes, esse procedimento pode constrangir os clientes da instituição, mas é necessário e não deve ser desrespeitado. O combate à lavagem de dinheiro é uma das armas da instituição financeira para preservar sua imagem e integridade.

O balancete é objeto de controle pela auditoria e principal controlador de cada agência. É acompanhado com muita atenção todos os dias, permitindo que sejam

corrigidos lançamentos incorretos em suas contas. O controle das contas do balancete e controles de tesouraria é uma necessidade da agência, que garantem seu correto funcionamento.

Os controles devem ser seguidos da melhor forma possível e, na instituição há normas internas que garantem que esses controles sejam efetuados.

O desempenho da instituição é avaliado pela soma do desempenho das agências. Diante disso, verifica-se que os controles internos são muito bem vindos nos processos internos da instituição, pois são de vital importância para seu desempenho no mercado. Conclui-se, então, que os controles internos realmente são importantes para a avaliação de desempenho da instituição financeira.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria. Um Curso Moderno e Completo.** São Paulo: Atlas, 1996, 417 p.

ATTIE, William. **Auditoria Interna.** São Paulo: Atlas, 1992, 302 p.

ATTIE, William. **Auditoria. Conceitos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 1995, 393 p.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de Auditoria de Instituições Financeiras.** São Paulo: Atlas, 1990, 309 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil.** São Paulo: Atlas, 2000, 477 p.

FLORENTINO, Américo Matheus. Rio de Janeiro. Editora da Fundação Getulio Vargas, 5ª edição, 1998, 297 p.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil.** São Paulo: Atlas, 1992, 504 p.

GIL, Antônio Lourenço. **Auditoria Operacional e de Gestão.** São Paulo: Atlas, 2000, 173 p.

IBRACON, Coleção Seminários CRC-SP. **Controles internos contábeis e alguns aspectos da Auditoria.** São Paulo: Atlas, 2000, 222 p.

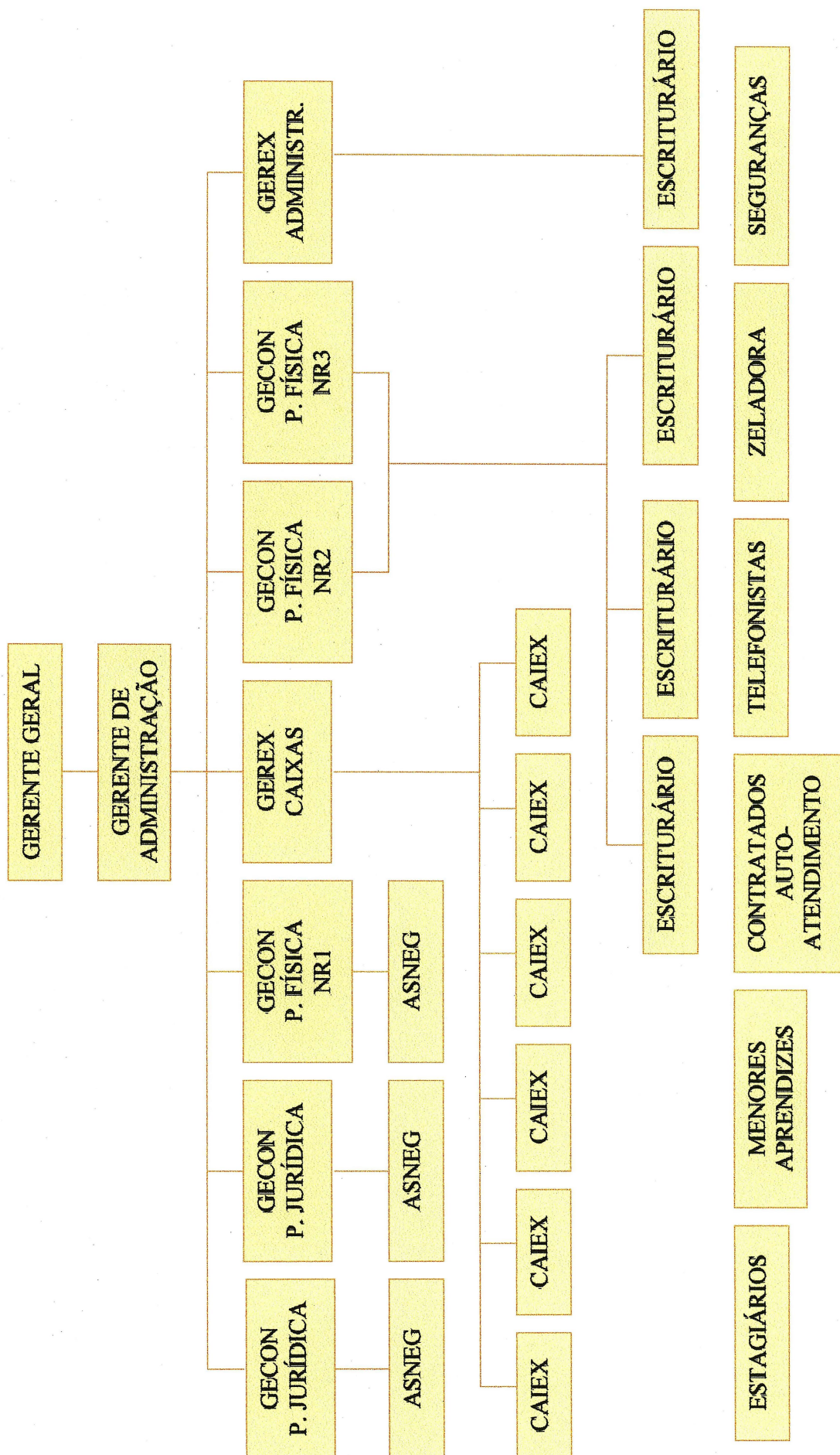
Normas para Apresentação de Documentos Científicos. Curitiba: Ed. da UFPR, 2002.

SANTI, Paulo Adolfo. **Introdução à Auditoria.** São Paulo: Atlas, 1998, 253 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica.** Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2004, 167 p.

9. ANEXOS

9.1. ANEXO I
Fluxograma da Agência "A"



GECON: Gerente de Contas
GEREX: Gerente de Expediente

ASNEG: Assistente de Negócios
CAIEX: Caixa Executivo

9.2. ANEXO II

Legislação Bancária

RESOLUÇÃO Nº 2.099 DE 17 DE AGOSTO DE 1994.

Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN. & Alterado pela Resolução nº 2262/96 & Alterado pela Resolução nº 2283/96

O Banco Central do Brasil, na forma do artigo 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 17 de agosto de 1994, tendo em vista o disposto no artigo 4º, incisos VIII, XI e XIII, da referida Lei nº 4.595/64, na Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, no artigo 20, § 1º, da Lei nº 4.864, de 29 de novembro de 1965, no artigo 6º do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, na Lei nº 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei nº 7.132, de 26 de outubro de 1983, e no artigo 7º do Decreto-Lei nº 2.291, de 21 de novembro de 1986,
RESOLVEU:

Art. 1º - Aprovar os regulamentos anexos, que disciplinam, relativamente às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil:

- I - A autorização para funcionamento, transferência de controle societário e reorganização Anexo I;**
- II - Os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor Anexo II;**
- III - A instalação e o funcionamento de dependências no País Anexo III;**
- IV - A obrigatoriedade de manutenção de valor de patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, compatível com o grau de risco da estrutura de ativos Anexo IV.**

Art. 2º - A observância dos padrões de capital e patrimônio líquido de que tratam os Anexos II e IV é condição indispensável para o funcionamento das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

§ 1º - Constatado o descumprimento dos padrões de capital e/ou patrimônio líquido referidos neste artigo, o Banco Central do Brasil convocará representantes legais da instituição para informarem acerca das medidas que serão adotadas com vistas à regularização da situação.

§ 2º - O comparecimento dos representantes legais da instituição deverá ocorrer no prazo máximo de 5 (cinco) dias contados da data da convocação, sendo formalizado mediante lavratura de termo específico por parte do Banco Central do Brasil.

§ 3º - Deverá ser apresentado ao Banco Central do Brasil, no prazo de 15 (quinze) dias contados da lavratura do termo de comparecimento, para aprovação, plano de regularização referendado pela diretoria da instituição e pelo conselho de administração, se houver, contendo as medidas previstas para enquadramento e respectivo cronograma de execução, o qual não poderá ser superior a 6 (seis) meses.

§ 4º - A implementação do plano de regularização deverá ser objeto de acompanhamento por parte do auditor independente, o qual remeterá relatórios mensais ao Banco Central do Brasil.

§ 5º - O não enquadramento da instituição nos padrões de capital e patrimônio líquido de que trata este artigo, bem assim a não apresentação do plano de regularização no prazo previsto, a não aprovação do plano pelo Banco Central ou o seu descumprimento, são pressupostos para a aplicação do disposto no artigo 15 da Lei nº 6.024, de 13 de março de 1974.

Art. 3º - Para efeito do enquadramento do patrimônio líquido ao valor mínimo estabelecido no Anexo II, bem assim de sua compatibilização com o grau de risco da estrutura de ativos da instituição, segundo a metodologia definida no artigo 2º do Anexo IV desta Resolução, admitir-se-á a manutenção, pelo prazo máximo de 90 (noventa) dias, de depósito em conta vinculada em montante suficiente para suprir a deficiência verificada.

Parágrafo único - O depósito em conta vinculada de que trata este artigo:

- I - Será considerado como parte integrante do patrimônio líquido da instituição;
- II - Poderá ser realizado em espécie ou em títulos de emissão do Tesouro Nacional e/ou do Banco Central do Brasil, desde que registrado no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC;
- III - Deverá ser mantido em conta específica de custódia no Banco Central do Brasil e relacionado em mapa próprio;
- IV - Somente será liberado mediante autorização expressa do Banco Central do Brasil.

Art. 4º - A instituição somente poderá distribuir resultados, a qualquer título, em montante superior aos limites mínimos previstos em lei ou em seu estatuto, nas situações em que essa distribuição não venha a comprometer os padrões de capital e/ou patrimônio líquido referidos nos Anexos II e IV.

Art. 5º - Incluir parágrafo único no artigo 16 do Regulamento anexo à Resolução nº 1.914, de 11 de março de 1992, que disciplina a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito, com a seguinte redação:

" Art. 16

Parágrafo único - A captação de depósitos à vista e a prazo mencionadas nas alíneas " a" e " b" do inciso I, somente pode ser realizada junto a seus associados."

Art. 6º - Continua vedada a instalação de agência por parte de bancos de desenvolvimento e cooperativas de crédito.

Art. 7º - Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 8º - Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º - Ficam revogados:

I - A partir da data de publicação desta Resolução:

- a) - As Resoluções nºs. 156, de 10 de setembro de 1970, 201 de 20 de dezembro de 1971, 246, de 16 de janeiro de 1973, 310, de 25 de outubro de 1974, 341, de 15 de agosto de 1975, 632, de 27 de agosto de 1980, 658, 659 e 660, de 17 de dezembro de 1980, 792, de 11 de janeiro de 1983, 1.082 de 30 de janeiro de 1986, 1.493, de 29 de junho de 1988, 1.535, de 30 de novembro de 1988, 1.602, de 27 de abril de 1989, 1.648 e 1.649, de 25 de outubro de 1989, 1.687, de 21 de fevereiro de 1990, 1.741, de 30 de agosto de 1990, 1.776, de 06 de dezembro de 1990, 1.864, de 05 de setembro de 1991, 2.056, de 17 de março de 1994, 2.066, de 22 de abril de 1994, 2.070, e 2.071 de 06 de maio de 1994; as Circulares nºs. 755, de 11 de janeiro de 1983, 867, de 17 de julho de 1984, 1.305, de 23 de março de 1988, 1.328, de 06 de julho de 1988, 1.394, de 09 de dezembro de 1988, 1.404 e 1.408, de 29 de dezembro de 1988, 1.415, de 13 de janeiro de 1989, 1.551, de 07 de dezembro de 1989, 1.863, de 14 de dezembro de 1990, 1.974, de 14 de junho de 1991, 2.273, de 29 de janeiro de 1993, 2.289, de 18 de março de 1993, 2.297, de 07 de abril de 1993, e 2.314, de 26 de maio de 1993; e as Cartas-Circulares nºs. 1.927, de 16 de maio de 1989, e 2.465, de 21 de junho de 1994;
- b) - Os itens III a VI da Resolução nº 20, de 04 de março de 1966, o artigo 2º do Regulamento anexo à Resolução nº 394, de 03 de novembro de 1976, os itens II e III da Resolução nº 980, de 13 de dezembro de 1984, e os artigos 2º e 5º do respectivo Regulamento anexo, o item III da Resolução nº 1.120, de 04 de abril de 1986, e o artigo 5º do respectivo Regulamento anexo, os itens II a IV da Resolução nº 1.428, de 15 de dezembro de 1987, os itens I a IV e VII a X da Resolução nº 1.524, de 21 de setembro de 1988, e os artigos 1º, 5º, 6º, 7º, 8º, 10 e 13 do respectivo Regulamento anexo, os itens II a VIII da Resolução nº 1.632, de 24 de agosto de 1989, o artigo 6º do Regulamento anexo à Resolução nº 1.655, de 26 de outubro de 1989, o artigo 2º da Resolução nº 1.770, de 28 de novembro de 1990, e o artigo 4º do respectivo Regulamento anexo, o artigo 54 do regulamento anexo à Resolução nº 1.914, de 11 de março de 1992, os itens 2 a 4, alíneas " b" a " f" e " h" do item 5 e itens 6 a 13 da Circular nº 1.364, de 04 de outubro de 1988, e o artigo 1º da Carta-Circular nº 2.278, de 25

de maio de 1992.

c) - O inciso XI do artigo 2º do Regulamento anexo à Resolução nº 1.655, de 26 de outubro de 1989, tão-somente no que se refere à emissão de cédulas pignoratícias de debêntures.

II - A partir de 31 de dezembro de 1994:

a) - A Resolução nº 1.608, de 31 de maio de 1989, e as Circulares nºs. 1.341, de 28 de julho de 1988, 1.524, de 10 de agosto de 1989, e 1.849, de 21 de novembro de 1990;

b) - Os itens I a III e as alíneas "a" e "b" do item V da Resolução nº 1.499, de 27 de julho de 1988, o item VII da Resolução nº 1.502, de 28 de julho de 1988, os artigos 2º e 3º da Resolução nº 1.949, de 29 de julho de 1992, o artigo 2º da Circular nº 1.967, de 28 de maio de 1991, e o inciso II do artigo 2º da Circular nº 2.402, de 13 de janeiro de 1994;

c) - Tão-somente no que se referem aos limites de endividamento o artigo 1º da Resolução nº 1.949, de 29 de julho de 1992, e a Resolução nº 1.990, de 30 de junho de 1993;

d) - Exceto com relação aos limites de endividamento de cooperativas de crédito as Resoluções nºs. 1.556, de 22 de dezembro de 1988, e 1.909, de 26 de fevereiro de 1992, a Circular nº 2.211, de 05 de agosto de 1992, e os artigos 1º e 2º da Carta-Circular nº 2.315, de 02 de setembro de 1992.

III - A partir de 30 de abril de 1995:

a) - As resoluções nºs. 1.339, de 15 de junho de 1987, 1.409, de 29 de outubro de 1987, 1.523, de 21 de setembro de 1988, 1.595, de 29 março de 1989, e 1.933, de 30 de junho de 1992, as Circulares nºs. 1.364, de 04 de outubro de 1988, 1.399, de 27 de dezembro de 1988, e 2.364, de 23 de setembro de 1993, e a Carta-Circular nº 2.311, de 1º de setembro de 1992;

b) - Os itens V e VI da Resolução nº 1.524, de 21 de setembro de 1988, e os artigos 3º e 4º do respectivo Regulamento anexo, o artigo 3º do Regulamento anexo à Resolução nº 1.770, de 28 de novembro de 1990, o § 2º do artigo 1º da Resolução nº 2.042, de 13 de janeiro de 1994, e o parágrafo único do artigo 4º do Regulamento anexo à Circular nº 2.388, de 17 de dezembro de 1993.

PEDRO SAMPAIO MALAN

Presidente

ANEXO I

Regulamento que Disciplina a Autorização para Funcionamento, Transferência de Controle Societário e Reorganização das Instituições Financeiras e demais Instituições Autorizadas a Funcionar pelo Banco Central do Brasil.

CAPÍTULO I

Da Autorização para Funcionamento e da Transferência do Controle Societário

Art. 1º - A concessão, por parte do Banco Central do Brasil, de autorização para o funcionamento de bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e sociedades corretoras de câmbio está condicionada a:

I - Comprovação, pelos controladores, de situação econômica compatível com o empreendimento, observados os seguintes parâmetros:

a) - Em se tratando de pessoa jurídica, o patrimônio líquido respectivo, deduzida a parte referente ao investimento na nova instituição, deve corresponder a, pelo menos, 220% (duzentos e vinte por cento) desse investimento;

b) - Em se tratando de pessoa física, seu patrimônio, deduzida a parte referente ao investimento na nova instituição e eventual participação em pessoa jurídica referida na alínea anterior, deve corresponder a, pelo menos, 120% (cento e vinte por cento) desse investimento.

II - Inexistência de restrição cadastral aos administradores e controladores, inclusive em razão da declaração de propósito de que trata o artigo 2º deste Regulamento;

III - Que o montante do capital integralizado corresponda, no mínimo, ao limite fixado para a instituição nos termos do Anexo II. & Revogado pela Resolução 3040/2002.

Art. 2º - Os controladores da instituição a ser constituída deverão publicar declaração de propósito nos termos a serem estabelecidos pelo Banco Central do Brasil.

§ 1º - Em se tratando da constituição de instituição por parte de pessoa física e/ou jurídica controladora de instituição da natureza daquelas de que trata este Regulamento, fica essa pessoa dispensada do cumprimento da exigência prevista neste artigo.

§ 2º - A dispensa prevista no parágrafo anterior não se aplica aos controladores de sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e sociedades corretoras de câmbio. Revogado pela Resolução 3040/2002.

Art. 3º - Aplicam-se à transferência, direta ou indireta, do controle societário as disposições deste Capítulo. & Alterado pela Resolução nº 2.678/99 Revogado pela Resolução 3040/2002.

CAPÍTULO II

Da Autorização para Reorganização

Art. 4º - Dependem igualmente da autorização do Banco Central do Brasil, observado, no que couber, o disposto nos artigos 1º e 2º, os seguintes atos de reorganização das instituições de que trata este Regulamento: & Alterado pela Resolução nº 2.678/99 Revogado pela Resolução 3040/2002.

- I - Transformação em banco múltiplo;
- II - Mudança do objeto social;
- III - Criação de carteira operacional, por banco múltiplo;
- IV - Mudança do tipo jurídico;
- V - Fusão, cisão ou incorporação.

Art. 5º - As instituições controladas por pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior, integrantes ou não de conglomerado, poderão ser transformadas em banco múltiplo.

Parágrafo único - As instituições remanescentes de conglomerado referido neste artigo, na hipótese de transferência do controle societário para pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior, não poderão transformar-se em bancos múltiplos.

Art. 6º - Às sociedades de arrendamento mercantil é vedada a transformação em banco múltiplo.

CAPÍTULO III

Do Banco Múltiplo

Art. 7º - O banco múltiplo deverá constituir-se com, no mínimo, duas das seguintes carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento:

- I - Comercial;
- II - De investimento e/ou de desenvolvimento, a última exclusiva para bancos públicos;
- III - De crédito imobiliário;
- IV - De crédito, financiamento e investimento; e
- V - De arrendamento mercantil.

§ 1º - As operações realizadas por banco múltiplo estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras, observado o disposto no artigo 35, inciso I, da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

§ 2º - Não há vinculação entre as fontes de recursos captados e as aplicações do banco múltiplo, salvo os casos previstos em legislação e regulamentação específicas.

§ 3º - É vedado ao banco múltiplo emitir debêntures.

CAPÍTULO IV

Das Disposições Gerais

Art. 8º - A transformação de instituição autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil em qualquer outro tipo de instituição implicará o cancelamento automático da autorização original para funcionar. Revogado pela Resolução 3040/2002.

Art. 9º - O percentual de participação estrangeira no capital social das instituições não poderá ultrapassar o nível verificado quando da promulgação da Constituição Federal, ressalvados os casos previstos no artigo 52, parágrafo único, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Revogado pela Resolução 3040/2002.

Art. 10 - As autorizações de que trata este Regulamento são concedidas em caráter inegociável, intransferível e sem ônus. Revogado pela Resolução 3040/2002.

Art. 11 - O Banco Central do Brasil: Revogado pela Resolução 3040/2002.

I - Indeferirá sumariamente, a seu critério, os pedidos relacionados com os assuntos de que trata este Regulamento, caso venham a ser apuradas irregularidades cadastrais contra os administradores e/ou controladores da instituição;

II - Poderá solicitar quaisquer documentos e/ou informações adicionais que julgar necessários à decisão acerca da pretensão;

III - Publicará no "Diário Oficial" sua decisão.

Art. 12 - A prática de qualquer ato disciplinado por este Regulamento sem a devida autorização será considerada falta grave, sujeitando a instituição e seus administradores às penalidades previstas na legislação em vigor, sem prejuízo de seu imediato cancelamento e nulidade dos efeitos dele decorrentes. Revogado pela Resolução 3040/2002.

ANEXO II

Regulamento que Estabelece Limites Mínimos de Capital Realizado e Patrimônio Líquido para as Instituições Financeiras e demais Instituições Autorizadas a Funcionar pelo Banco Central do Brasil. & Alterado pela Resolução nº 2.607/99

Art. 1º - Os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido abaixo especificados devem ser permanentemente observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil:

I - R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais): banco comercial ou carteira comercial de banco múltiplo;

II - R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais): banco de investimento, banco de desenvolvimento, sociedade de crédito imobiliário, correspondentes carteiras de banco múltiplo ou caixa econômica;

III - R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais): sociedade de crédito financiamento e investimento, sociedade de arrendamento mercantil ou correspondentes carteiras de banco múltiplo;

IV - R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais): sociedade corretora de títulos e valores mobiliários e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários que administrem fundos de investimento nas modalidades regulamentadas pelo Banco Central do Brasil exceto fundos de investimento em quotas de fundos de investimento ou sociedades de investimento, bem assim que realizem operações compromissadas, de garantia firme de subscrição de valores mobiliários para revenda, de conta margem e/ou de "swap";

V - R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais):

a) - Sociedade corretora de títulos e valores mobiliários e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários que exerçam atividades não incluídas no inciso anterior;

b) - Sociedade corretora de câmbio.

§ 1º - Em se tratando de banco múltiplo, o somatório dos valores correspondentes às carteiras terá redução de 20% (vinte por cento).

§ 2º - Em se tratando de instituição que tenha sede e, no mínimo, 70% (setenta por cento) de suas dependências localizadas fora dos Estados do Rio de Janeiro e/ou de São Paulo, os valores de capital realizado e patrimônio líquido exigidos nos termos deste artigo terão redução de 30% (trinta por cento).

§ 3º - Em se tratando de agência de instituição financeira domiciliada no exterior ou de banco comercial ou banco múltiplo com carteira comercial sob controle estrangeiro direto ou indireto, os limites mínimos estabelecidos neste artigo terão acréscimo de 100% (cem por cento).

§ 4º - Para a instituição operar em câmbio no mercado de câmbio de taxas livres devem ser adicionados R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) aos valores de capital realizado e patrimônio líquido estabelecidos neste artigo.

§ 5º - Para efeito de verificação da observância do limite mínimo de capital realizado, será adicionado o valor correspondente ao resultado da correção monetária do capital realizado.

§ 6º - Os valores referidos neste artigo serão atualizados, mensalmente, a partir de 1º de setembro de 1994, pelo mesmo índice estabelecido para efeito de correção monetária patrimonial.

Art. 2º - Observados os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos nos termos do artigo 1º, as instituições referidas neste Regulamento podem pleitear a instalação, no País, de até 10 (dez) agências.

Parágrafo único - É facultada a instalação de agências além do número previsto neste artigo, desde que ao montante dos respectivos valores mínimos de capital realizado e patrimônio líquido, exceto para as agências pioneiras, sejam adicionados 2% (dois por cento) para os Estados do Rio de Janeiro e/ou São Paulo e 1% (um por cento) para os demais Estados, por unidade.

Art. 3º - É facultada a instalação de agências no exterior, desde que, observada a regulamentação específica, ao montante dos respectivos valores mínimos de capital realizado e patrimônio líquido sejam adicionados 30% (trinta por cento), por unidade. & Revogado pela Resolução nº 2302/96

Art. 4º - A adaptação dos valores de capital realizado e patrimônio líquido aos limites mínimos fixados neste Regulamento deverá ocorrer até 30 de abril de 1995.

§ 1º - Em se tratando de sociedade corretora de títulos e valores mobiliários, sociedade corretora de câmbio e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários a adaptação de que trata este artigo deverá ocorrer da seguinte forma:

I - 60% (sessenta por cento), no mínimo, até 30 de abril de 1995;

II - 100% (cem por cento) até 30 de abril de 1996.

§ 2º - A concessão de qualquer autorização prevista no Anexo I, a abertura de novas agências, bem assim a capacitação ou habilitação para o exercício de atividade para a qual haja previsão de capital realizado e patrimônio líquido, implicarão a necessidade de pronto atendimento dos limites mínimos fixados neste Regulamento.

§ 3º - Permanece, para as instituições em funcionamento, até que esgotado o prazo previsto no "caput" deste artigo, a necessidade de observância dos limites de capital realizado e patrimônio líquido fixados na regulamentação em vigor quando da publicação deste Regulamento.

ANEXO III

Regulamento que Disciplina a Instalação e o Funcionamento, no País, de Dependências de Instituições Financeiras e demais Instituições Autorizadas a Funcionar pelo Banco Central do Brasil.

CAPÍTULO I

Das Dependências

Art. 1º - As dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil classificam-se em:

I - Agência;

II - Posto de Atendimento Bancário - PAB;

III - Posto de Atendimento Transitório - PAT;

IV - Posto de Compra de Ouro - PCO;

V - Posto de Atendimento Bancário Eletrônico - PAE;

VI - Posto de Atendimento Cooperativo - PAC.

CAPÍTULO II

Da Agência

Art. 2º - Agência é a dependência de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil destinada à prática das atividades para as quais a instituição esteja regulamentarmente habilitada.

Parágrafo único - As instituições de que trata este artigo poderão centralizar a contabilidade das agências de um mesmo Município em agência da mesma praça, desde que comunicado previamente ao Banco Central do Brasil, que poderá adotar procedimentos específicos relativamente às operações de câmbio.

Art. 3º - Agência pioneira é aquela instalada em praça desassistida de qualquer outra agência de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial ou caixa econômica, podendo ter horário de atendimento ao público diferente do horário estabelecido para a praça, desde que fixado de comum acordo com as autoridades municipais. & Alterado pela Resolução nº 2301/96 & Alterado pela Resolução nº 2396/97

Parágrafo único - A contabilidade do movimento da agência pioneira pode ficar a cargo da sede ou de outra agência, que incorporará periodicamente os lançamentos, sendo obrigatório este procedimento por ocasião dos balancetes e balanços.

CAPÍTULO III

Do Posto de Atendimento Bancário - PAB

Art. 4º - Posto de Atendimento Bancário - PAB é a dependência de banco múltiplo com carteira comercial, de banco comercial e de caixa econômica, com as seguintes características:

I - Somente pode ser instalado em recinto interno de entidade da administração pública ou de empresas privada;

II - Destina-se a prestar todos os serviços para os quais a instituição esteja regulamentarmente habilitada de exclusivo interesse:

a) - Do respectivo governo e de seus funcionários, quando instalado em entidade de administração pública;

b) - Da respectiva empresa, de seus empregados e administradores, quando instalado em dependência de empresa privada.

III - Subordina-se à sede ou a uma agência instalada no mesmo Município, a cuja contabilidade seu movimento diário deve ser incorporado na mesma data em que ocorrer;

IV - Pode ter horário de atendimento diferente do horário da sede ou agência à qual está subordinado, condicionado às conveniências da instituição financeira e da entidade pública ou empresa beneficiada. & Revogado pela Resolução nº 2301/96

CAPÍTULO IV

Do Posto de Atendimento Transitório - PAT

Art. 5º - Posto de Atendimento Transitório - PAT é a dependência de banco múltiplo, banco comercial, caixa econômica, banco de investimento, banco de desenvolvimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de arrendamento mercantil, sociedade corretora de títulos e valores mobiliários, sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários e cooperativa de crédito, exceto as do tipo "Luzzatti", com as seguintes características:

I - Somente pode ser instalado em:

a) - Recintos de feiras, de exposições, de congressos e de outros eventos de natureza semelhante;

b) - Locais de grande fluxo temporário de público.

II - Destina-se a prestar os serviços permitidos à instituição, vedado seu funcionamento por mais de 90 (noventa) dias;

III - Subordina-se à sede ou a uma agência da instituição, a cuja contabilidade seu movimento diário deve ser incorporado na mesma data em que ocorrer;

IV - Pode ter horário de atendimento ao público diferente do horário de funcionamento da sede ou agência a que estiver subordinado;

V - Pode ser fixo ou móvel.

CAPÍTULO V

Do Posto de Compra de Ouro - PCO

Art. 6º - Posto de Compra de Ouro - PCO é a dependência de banco múltiplo com carteira comercial e/ou de investimento, banco comercial, banco de investimento, sociedade corretora de títulos e valores mobiliários e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários, com as seguintes características:

I - Destina-se, exclusivamente, à aquisição de ouro físico em regiões produtoras, vedada a realização de qualquer outro tipo de operação;

II - Subordina-se à sede ou a uma agência, a cuja contabilidade seu movimento diário deve ser incorporado na mesma data em que ocorrer;

III - Pode ter horário de atendimento ao público diferente do horário de funcionamento da sede ou agência a que estiver subordinado.

Parágrafo único - A instituição deverá, de acordo com os prazos e condições estabelecidos pelo Banco Central do Brasil:

I - Comunicar a instalação, o encerramento ou a mudança de localização do PCO àquela Autarquia, à Secretaria de Fazenda Estadual e à respectiva Prefeitura Municipal;

II - Informar mensalmente ao Banco Central do Brasil o volume de ouro adquirido diariamente.

CAPÍTULO VI

Do Posto de Atendimento Bancário Eletrônico - PAE

Art. 7º - Posto de Atendimento Bancário Eletrônico - PAE é a dependência automatizada de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial e caixa econômica, com as seguintes características:

I - Destina-se a prestar os seguintes serviços:

- a) - Saques;
- b) - Depósitos;
- c) - Pagamentos;
- d) - Saldos de contas;
- e) - Extratos de conta;
- f) - Transferências de fundos;
- g) - Fornecimento de talonário de cheques.

II - O atendimento ao cliente é efetuado por meio de transação acionada exclusivamente com inserção de senha privativa;

III - Pode ser fixo ou móvel;

IV - Deve estar vinculado a uma rede individual pertencente a uma instituição financeira ou sua subsidiária ou associada pertencente a mais de uma instituição financeira ou de suas subsidiárias, sendo:

- a) - Admitida, mediante convênio, a participação de outras instituições financeiras;
- b) - Utilizado por clientes das instituições proprietárias e/ou das instituições convenientes.

V - Não está sujeito ao horário fixado para o funcionamento das instituições financeiras.

§ 1º - As redes devem manter centrais de controle e processamento que permitam o acompanhamento diário de cada posto, bem como a interrupção de suas operações quando necessário.

§ 2º - No caso de rede associada ou ocorrendo a hipótese de participação por convênio, as centrais de controle devem ser capazes de executar os procedimentos mencionados no parágrafo anterior a nível de cada instituição participante.

§ 3º - A criação de rede associada depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil.

§ 4º - A rede individual somente poderá ser instalada em município em que a instituição tenha sede ou agência.

CAPÍTULO VII

Do Posto de Atendimento Cooperativo - PAC

Art. 8º - Posto de Atendimento Cooperativo - PAC é a dependência de cooperativa de crédito, exceto as do tipo "Luzzatti", destinada a prestar os serviços para os quais a instituição esteja regulamentarmente habilitada, com as seguintes características:

- I - Pode ser instalado exclusivamente no Município da sede e nos Municípios limítrofes;
- II - O atendimento deve ser executado exclusivamente por funcionários da cooperativa;
- III - Não pode ter contabilidade própria, devendo seu movimento diário ser incorporado ao da sede na mesma data em que ocorrer;
- IV - Pode ter horário de atendimento ao público diferente do horário estabelecido para a praça.

CAPÍTULO VIII

Das Disposições Especiais

Art. 9º - Os bancos múltiplos, os bancos comerciais, as caixas econômicas, os bancos de investimento, os bancos de desenvolvimento, as sociedades de crédito imobiliário, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as sociedades de arrendamento mercantil, as cooperativas de crédito, as sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e as sociedades corretoras de câmbio podem manter Unidade Administrativa Desmembrada - UAD, destinada a executar atividades contábeis e administrativas de natureza interna, observado o seguinte:

- I - Deve ser instalada no mesmo Município da sede ou de agência da instituição;
- II - É vedado o atendimento ao público e a divulgação do endereço da UAD em impresso ou em qualquer tipo de propaganda.

Art. 10 - Os bancos múltiplos com carteira de crédito, financiamento e investimento e as sociedades de crédito, financiamento e investimento podem manter, nas praças onde tenham agência, pessoas de seus quadros funcionais junto a estabelecimentos comerciais para a contratação de operações de financiamento ao consumidor final e respectiva cobrança.

CAPÍTULO IX

Das Disposições Gerais

Art. 11 - É condição indispensável para a instalação de agências das instituições de que trata este Regulamento o cumprimento das disposições legais e regulamentares, em especial:

- I - Níveis mínimos de capital realizado e patrimônio líquido ajustado, nos termos do artigo 4º, § 2º, do Anexo II;
- II - Valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos;
- III - Índice de imobilizações;
- IV - Limites de diversificação de risco e demais limites operacionais;
- V - Autorização prévia do Banco Central do Brasil.

Art. 12 - A autorização por parte do Banco Central do Brasil para a instalação de agência poderá ser obtida de uma das seguintes formas:

- I - Automaticamente, mediante transação específica do Sistema de Informações do Banco Central - SISBACEN;
- II - Por intermédio de solicitação por escrito, no caso de postulante que não tenha acesso ao SISBACEN.

§ 1º - Caso não autorizado, o pleito efetuado nos termos do inciso I poderá ser reiterado na forma prevista no inciso II, devidamente fundamentado.

§ 2º - O Banco Central do Brasil estabelecerá as condições a serem observadas para fins de obtenção da autorização de que trata este artigo.

Art. 13 - Uma vez obtida a autorização de que trata o artigo anterior, a agência deverá entrar em funcionamento no prazo de até 360 (trezentos e sessenta) dias.

Parágrafo único - A não observância do prazo previsto neste artigo implicará o cancelamento automático da autorização.

Art. 14 - Fica autorizada a instalação das demais dependências de que trata este Regulamento, observada a necessidade de:

- I - Prévia comunicação ao Banco Central do Brasil;
- II - Prévio atendimento dos seguintes limites operacionais:
 - a) - Níveis mínimos de capital realizado e patrimônio líquido ajustado;

- b) - Valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos;
- c) - Índice de imobilizações;
- d) - Limites de endividamento e de diversificação de risco.

Art. 15 - O início de atividades, o encerramento ou a mudança de localização das dependências de que trata este Regulamento, inclusive UAD, deve ser objeto de igual comunicação ao Banco Central no prazo máximo de 5 (cinco) dias contados da data de sua ocorrência.

Parágrafo único - A comunicação de que trata este artigo pode ser efetuada mediante transação do SISBACEN.

Art. 16 - A instalação de agência sem a devida autorização será considerada falta grave, sujeitando a instituição e seus administradores às penalidades previstas na legislação em vigor, sem prejuízo do imediato encerramento da agência constituída de forma irregular.

Art. 17 - A abertura, no País, de agências de instituições financeiras domiciliadas no exterior ou sob controle, direto ou indireto, de capital estrangeiro que implique aumento do número existente em 5 de outubro de 1988 fica condicionada à promulgação da lei complementar prevista no artigo 192 da Constituição Federal, observado o disposto no parágrafo único do artigo 52 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

Art. 18 - Não será mais permitida a instalação de Posto de Atendimento Bancário - PAB em Município desassistido, Posto Bancário de Arrecadação e Pagamentos - PAP, Posto Avançado de Crédito Rural - PACRE, Loja de Poupança e Loja de Crédito ao Consumidor, observado, relativamente aos existentes na data da publicação deste Regulamento, que:

- I - Deverão continuar prestando somente serviços para os quais foram criados;
- II - Caso venham a ser encerrados, não poderão ser reabertos;
- III - Não poderão mudar de endereço.

Art. 19 - A autorização de que trata o artigo 12 e a comunicação referida no artigo 15 deste Regulamento deverão ser solicitadas e efetuadas, respectivamente, por escrito, enquanto não disponíveis as correspondentes transações do SISBACEN.

ANEXO IV

Regulamento que estabelece a Obrigatoriedade de Manutenção, pelas Instituições Financeiras e demais Instituições Autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, de valor de Patrimônio Líquido, Ajustado na Forma da Regulamentação em vigor, compatível com o Grau de Risco da Estrutura de seus Ativos.

Art. 1º - As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto as cooperativas de crédito, além dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido estabelecidos no Anexo II, devem manter valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos.

Parágrafo único - A obtenção do valor de que se trata levará em consideração a ponderação das operações ativas da instituição pelo risco a essas atribuído.

Art. 2º - O cálculo do valor de patrimônio líquido referido no artigo anterior obedecerá à seguinte fórmula:

- $PLE = 0,08 \text{ (Apr)}$, onde:
- PLE = patrimônio líquido exigido em função do risco das operações ativas;

- Apr = Ativo ponderado pelo risco = total do produto dos títulos do Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo (Código 1.0.0.00.00-7 do COSIF) pelos fatores de risco correspondentes + produto do Ativo Permanente (Código 2.0.0.00.00-4 do COSIF) pelo fator de risco correspondente + produto dos títulos de Coobrigações e Riscos em Garantias Prestadas (Código 3.0.1.00.00-4 do COSIF) pelos fatores de risco correspondentes.

& Alterado pela Resolução nº 2.139/94

§ 1º - Os riscos das operações serão classificados de acordo com os fatores constantes da tabela anexa a este Regulamento.

§ 2º - Fica o Banco Central do Brasil autorizado a alterar a tabela referida no parágrafo anterior, bem como atribuir fatores de risco a novos títulos contábeis criados no COSIF.

§ 3º - Qualquer alteração da metodologia de cálculo, dos fatores de risco ou inclusão de título na tabela mencionada no § 1º que resultar em maior exigência de patrimônio líquido implicará concessão de prazo de adaptação não inferior a 180 (cento e oitenta) dias.

Art. 3º - Para efeito da verificação do atendimento da condição estabelecida no artigo 1º deste Regulamento deverá ser deduzido do respectivo patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, o montante das participações no capital social de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, bem como o valor dos investimentos realizados em participações societárias em instituições financeiras no exterior.

Art. 4º - As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil integrantes de conglomerado fica facultada, alternativamente ao disposto no artigo anterior, a apuração do valor do patrimônio líquido de forma consolidada, ajustado na forma da regulamentação em vigor.

§ 1º - Para os fins do disposto neste artigo deve ser utilizado o conceito de conglomerado adotado pelo Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - COSIF.

§ 2º - A opção pela utilização da faculdade de que trata este artigo deve ser objeto de deliberação em assembleia geral extraordinária de cada uma das instituições integrantes do conglomerado e:

- I - Implica a obrigatoriedade de comunicação da decisão ao Banco Central do Brasil;
- II - Ocorre sem prejuízo da obrigatoriedade de proceder-se às deduções de que trata o artigo anterior, relativamente às instituições não integrantes do conglomerado;
- III - Somente poderá ser revista a partir do exercício seguinte ao da opção e desde que o teor da correspondente decisão seja comunicado ao Banco Central do Brasil com antecedência mínima de 1 (um) mês.

Art. 5º - As instituições referidas no artigo 1º terão prazo até 31 de dezembro de 1994 para a adaptação dos respectivos valores de patrimônio líquido às condições estabelecidas neste Regulamento.

9.3. ANEXO III
Mecanismos de Controle – Gestão de Risco

Livro....: 052 - Gestão do Risco Operacional
Capítulo.: 0003 - Mecanismos de Controle
Título....: 00002 - Controles Diretos em Processos, Produtos e Serviços
Subtítulo: 0001 - Norma
Versão....: 0002
.....

01. A responsabilidade pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles nos processos, produtos e serviços é do Comitê de Administração de cada Diretoria ou Unidade Administrativa.
02. As áreas responsáveis pela criação, revitalização, avaliação e extinção de processos, produtos e serviços devem adotar, no mínimo, as seguintes providências, com vistas à minimização do risco operacional:
- a) Na criação de processos, produtos e serviços:
- I - Utilizar a ferramenta corporativa para controle e avaliação de riscos em produtos, serviços e Investimentos - CARPIS.
 - II - Pesquisar leis, normas e regulamentos, externos e internos, que regem o assunto, inclusive os que tratam do Direito do Consumidor.
 - III - Solicitar, se for o caso, parecer da área jurídica para a correta interpretação das leis, normas e regulamentos.
 - IV - Elaborar, formalizar e divulgar normas e procedimentos que viabilizem a execução das atividades.
 - V - Avaliar os recursos humanos, tecnológicos e materiais necessários à gestão e operacionalização.
 - VI - Avaliar a necessidade de desenvolvimento de sistemas que viabilizem sua operacionalização e gerenciamento.
 - VII - Avaliar a necessidade de desenvolvimento de treinamento específico para a operacionalização e acompanhamento.
 - VIII - Implementar mecanismos que visem a segregação de funções com vistas a reduzir conflitos de interesse, fraudes e falhas humanas.
 - IX - Definir e divulgar competências, alçadas e limites.
 - X - Aplicar testes piloto para validação de dados, informações, roteiros contábeis e metodologias.
 - XI - Definir e formalizar os indicadores de desempenho negociais e de controle.
 - XII - Avaliar a necessidade de estabelecimento de controles específicos para serviços terceirizados.
 - XIII - Definir controles de acesso, de forma a preservar a segurança e o sigilo das informações.
 - XIV - Verificar se o processo, produto ou serviço pode incorrer em risco de ilícitos financeiros ou cambiais.

- XV - Elaborar plano de continuidade dos negócios para os processos, produtos e serviços cuja interrupção na operacionalização possa expor a Instituição a riscos.
- b) Na revitalização ou otimização de processos, produtos e serviços:
 - I - Utilizar a ferramenta corporativa CARPIS, para Produtos, Investimentos e Serviços.
 - II - Pesquisar leis, normas e regulamentos, externos e internos, que regem o assunto, inclusive os que tratam do Direito do Consumidor.
 - III - Verificar a necessidade de adequação das normas, rotinas e procedimentos internos.
 - IV - Reavaliar os sistemas corporativos e de informações gerências que dão suporte ao processo, produto ou serviço.
 - V - Reavaliar os recursos humanos e a necessidade de treinamento específico para a operacionalização e acompanhamento.
 - VI - Analisar os dados relativos aos indicadores de desempenho.
 - VII - Reavaliar os planos de contingência e de continuidade dos negócios anteriormente definidos.
 - VIII - Verificar a existência de perdas operacionais no processo, produto ou serviço, em revitalização, reavaliando e aprimorando, se for o caso, pontos de controle anteriormente estabelecidos.
- c) Na avaliação de riscos em processos, que geram produtos, serviços e informações:
 - I - Aplicar a Matriz de Riscos e Controles, no mínimo na periodicidade definida pela Diretoria de Controles Internos e aprovada pelo Comitê de Risco Global, em todos os processos.
 - II - Aplicar a Metodologia de Auto-avaliação de Riscos e Controles nos processos serviços definidos pelo respectivo Comitê de Administração, e, principalmente, naqueles em que a Matriz de Riscos e Controles apontou um nível elevado de exposição a risco.
- d) Na extinção de processos, produtos e serviços:
 - I - Observar as normas externas pertinentes, principalmente as relativas aos Direitos do Consumidor.

NOTA: Os Controles estão agrupados em categorias e subcategorias, definidas a seguir:

01. DEFINIÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS PROPÓSITOS - Definição da missão, da visão e dos objetivos a serem alcançados e comunicação formal aos funcionários, para conhecimento e comprometimento na busca dos resultados:
 - a) VISÃO DE FUTURO E MISSÃO DO BANCO - Definição clara da direção a ser seguida e sua divulgação a todos os funcionários.
 - b) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO BANCO - Definição clara das estratégias a serem adotadas em determinado período.
 - c) OBJETIVOS DA DIRETORIA/UNIDADE/DEPENDÊNCIA - Definição e comunicação aos funcionários dos objetivos a serem alcançados em determinado período pela Diretoria/Unidade/Dependência, que devem estar em consonância com os objetivos estratégicos da Empresa.
 - d) OBJETIVOS DA EQUIPE - Definição clara dos objetivos estabelecidos, de forma que os funcionários responsáveis pelas tarefas as executem de acordo com os resultados esperados.
 - e) POLÍTICAS E DIRETRIZES DE CONTROLES INTERNOS - Definição e revisão periódica das políticas e diretrizes de controles internos e sua divulgação aos funcionários, de forma a criar um ambiente de controle propício ao alcance dos objetivos.
 - f) VALORES ÉTICOS E NORMAS DE CONDUTA DA EMPRESA - Definição dos valores éticos e sua divulgação a funcionários, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, bem como definição das normas de conduta da Empresa e divulgação aos funcionários.

02. CONTROLES DE COMPROMETIMENTO - Definição e atribuição das responsabilidades dos funcionários e implantação de mecanismos voltados para o reconhecimento do grau de compromisso do corpo funcional, traduzidos em recompensas materiais, não materiais e ações motivacionais ou punitivas:
 - a) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Funções e Subfunções - Definição da estrutura da Empresa, considerando todos os segmentos e respectivos níveis, inclusive suas funções e subfunções.
 - b) MECANISMOS DE RESPONSABILIDADE - Definição formal de responsabilidades/atribuições e desenvolvimento de mecanismos, que permitam verificar o grau de comprometimento com os objetivos estabelecidos:
 - I - Descrição de Cargos - Descrição formal das responsabilidades e atribuições inerentes a cada

- cargo da Empresa.
- II - Acordo de Trabalho - Compromisso formal celebrado entre o superior imediato e a equipe a ele subordinada, em todos os níveis da Empresa, por meio do qual são definidas metas individuais e por equipe, a serem cumpridas em determinado período de tempo, de modo a contribuir para que a Dependência a que pertencem alcance os resultados esperados.
 - III - Processo Orçamentário - Elaboração de orçamento, com definição de metas, respeitando os objetivos estratégicos da Empresa e os específicos das Diretorias/Unidades/Dependências.
 - IV - Reconhecimento de Responsabilidade por Escrito - Procedimento por meio do qual o funcionário reconhece e aceita formalmente determinada responsabilidade, relacionada ao sigilo e integridade das informações a ele confiadas ou ao manuseio e guarda de equipamentos de propriedade da Empresa.
 - V - Outros Mecanismos de Responsabilidade - Outros instrumentos que permitam estabelecer responsabilidades pelos objetivos específicos definidos.
- c) MECANISMOS DE MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA/PUNIÇÃO - Ferramentas que permitam avaliar, recompensar ou punir os funcionários, de acordo com o alcance ou não dos objetivos estabelecidos:
- I - Sistema de Avaliação de Desempenho - Ferramenta que permita avaliar, por meio de critérios previamente definidos, o desempenho dos funcionários em relação às metas e objetivos estabelecidos. No Banco é traduzida pela Gestão de Desempenho Profissional - GDP.
 - II - Práticas de Promoção - Sistemática que considere o desempenho alcançado pelos funcionários em relação aos objetivos estabelecidos.
 - III - Práticas de Disciplina e Demissão - Sistemática que permita verificar e punir a falta de comprometimento dos funcionários, com os objetivos estabelecidos.
 - IV - Sistema de Recompensa Monetária - Participação nos Lucros - Sistemática de recompensa relacionada ao atingimento dos objetivos específicos definidos e de conhecimento dos funcionários.
 - V - Sistema de Recompensa Não Monetária - Sistemática de recompensa não monetária (troféus, placas de reconhecimento etc), relacionada ao atingimento dos objetivos específicos definidos e de conhecimento dos funcionários.
- d) REVISÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO, DIRETORIAS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS - Solicitação de relatórios e informações pela Alta Administração, Diretorias e Unidades Administrativas, para avaliar e rever os objetivos estratégicos definidos, de modo a corrigir desvios detectados.
- e) OUTROS CONTROLES DE COMPROMETIMENTO - Outros mecanismos que permitam aumentar o comprometimento dos funcionários, de modo

a alcançar os objetivos pactuados.

03. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE RISCOS - Formulação de planejamento voltado para os objetivos da Empresa, mensuração dos possíveis riscos a serem enfrentados e análise dos controles existentes ou necessários:
- a) ANÁLISE DA CONJUNTURA POLÍTICA E ECONÔMICA NACIONAL E INTERNACIONAL - Mapeamento de Cenários - Acompanhamento sistemático da conjuntura política e econômica do País e do exterior e análise das alterações que venham a ocorrer, com vistas a corrigir possíveis desvios na estratégia adotada pela Empresa.
 - b) ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE LEIS, NORMAS E REGULAMENTOS EXTERNOS - Acompanhamento sistemático das Leis, Normas e Regulamentos Externos que normatizam os produtos e serviços da Empresa, com vistas à elaboração e atualização das normas e procedimentos internos.
 - c) PLANEJAMENTO DE LONGO, MÉDIO E CURTO PRAZOS - Planejamentos que contemplem objetivos a serem atingidos a longo, médio e curto prazos. São traduzidos nos Planos Plurianual, Diretor, Orçamento Anual e Planos Operacionais.
 - d) GERENCIAMENTO DE RISCOS - Definição de políticas e estratégias de gerenciamento de riscos, bem como estabelecimento de limites e níveis de exposição a riscos que a Empresa aceita incorrer em determinado período de tempo. Exemplos: Comissão de Gestão de Ativos e Passivos e Comitê de Risco Global.
 - e) METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS - Utilização de método estruturado para o desenvolvimento de produtos e serviços, que permita identificar possíveis ameaças quando da sua criação ou revitalização. Exemplo: CARPIS.
 - f) FERRAMENTAS PARA ANÁLISE E MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS - Utilização de técnicas para revisar e aperfeiçoar continuamente os métodos e processos de trabalho. Exemplo: ferramentas da qualidade etc.
 - g) MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES - Mecanismos para identificar e analisar os riscos relevantes que ameaçam a consecução dos objetivos de negócio da Organização, bem como a existência de controles para minimiza-los (Matriz de Riscos e Controles).
 - h) METODOLOGIAS DE AUTO-AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES - Métodos que permitam identificar e avaliar, periódica e continuamente, os riscos relevantes que ameaçam a consecução dos objetivos, verificando o grau de segurança dos controles existentes e instituindo novos controles, caso necessário.
 - i) PARECERES EM MATÉRIA JURÍDICA - Manifestação da área jurídica sobre questões relativas à interpretação de leis e regulamentos, bem como sobre a adequação dos documentos utilizados pela Empresa aos requisitos legais.
 - j) PLANOS DE CONTINGÊNCIA E DE CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS - Definição antecipada de procedimentos, visando preparar a Empresa para a possibilidade de ocorrência de eventos negativos

relevantes, como greves, quedas de energia, falhas no sistema de telecomunicações, falhas nos sistemas de processamento, etc.

- k) OUTROS MÉTODOS DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE RISCOS - Outros métodos de planejamento e avaliação de riscos que permitam analisar eventos já ocorridos, considerar ameaças e oportunidades que possam ocorrer no futuro ou estabelecer planos para alcançar os objetivos definidos.

04. CAPACITAÇÃO/APRENDIZAGEM CONTÍNUA - Mecanismos que permitam identificar e aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades necessárias ao alcance dos objetivos:

- a) IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE CONHECIMENTO/HABILIDADES - Mecanismos que apontem os conhecimentos e habilidades necessários ao desenvolvimento das atividades e negócios executados no âmbito da Diretoria, Unidade Administrativa, Dependência no País e no Exterior.
- b) FERRAMENTAS DE AUTO-AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO/HABILIDADES - Mecanismos que possibilitem aos funcionários analisar se seus conhecimentos/habilidades atuais são suficientes para alcançar os objetivos esperados.
- c) PROCESSO DE SELEÇÃO - processo que leve em conta o conhecimento e as habilidades, visando a escolha de candidatos que mais se aproximem do perfil desejado.
- d) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - Necessidade de Treinamento - Critérios existentes dentro do Sistema de Avaliação de Desempenho, que permitam identificar problemas de desempenho causados por falta de conhecimento e/ou habilidades.
- e) ATIVIDADES DE TREINAMENTO - Atividades desenvolvidas para diminuir lacunas de conhecimento e habilidades, por meio de treinamentos informais, formais (internos e externos), seminários etc.
- f) PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE CARREIRA - Processo que permita aos funcionários identificar as competências e requisitos necessários para a ocupação de determinado cargo ou função, de modo a orientá-los no planejamento da carreira.
- g) RECURSOS DE APOIO - Recursos aos quais os funcionários possam recorrer, para auxiliá-los no cumprimento de suas atividades (ex.: cartilhas, avisos de sistema etc.).
- h) OUTROS MÉTODOS DE APRENDIZAGEM - Outros métodos que permitam melhorar os conhecimentos e habilidades necessários ao desenvolvimento do trabalho.

05. CONTROLES DIRETOS - Procedimentos ou dispositivos que assegurem, de forma direta, a minimização de riscos, visando o alcance dos objetivos estabelecidos:

- a) NORMAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS - Normas e procedimentos que permitam a execução das atividades e assegurem a realização dos objetivos planejados pelo Banco.
- b) ALÇADAS E LIMITES - Estabelecimento de limites de competência dos gestores para a tomada de decisão sobre determinados

assuntos, tais como: concessão de créditos, contratação de serviços, aplicações no mercado financeiro e definição de limites aceitáveis pela Empresa para inadimplência, risco de mercado, nível de liquidez.

- c) **SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES** - Segregação de tarefas ou procedimentos, visando reduzir os conflitos de interesse e os riscos de fraude e/ou de erros acidentais. Exemplos: lançamentos contábeis, conferências e validação de dados realizados por funcionários ou áreas independentes, separação da administração de recursos próprios e de terceiros.
- d) **DECISÕES EM COLEGIADO** - Processo através do qual as decisões são tomadas, em conjunto, pelos membros que compõem os Comitês de Administração de cada nível hierárquico da Empresa.
- e) **CONFERÊNCIAS E AUTORIZAÇÕES** - Supervisão e conferência das atividades executadas e autorizações, evidenciadas por assinaturas/vistos em documentos ou por log nos sistemas.
- f) **RODÍZIO DE FUNCIONÁRIOS** - Alternância periódica de funcionários na realização de tarefas, de forma criteriosa, com vistas a minimizar a possibilidade de ocorrência de fraudes, sem prejudicar o alcance dos objetivos.
- g) **VALIDAÇÕES** - Backtesting - Análise de procedimentos, roteiros contábeis, cálculos de sistema, etc, e/ou realização de testes-piloto, com o objetivo de validar dados, informações, metodologias, produtos ou serviços.
- h) **LEIAUTE DE FORMULÁRIOS E SISTEMAS** - Desenho de formulários e sistemas, inclusive a "função help", que ajudem a reduzir a probabilidade de erros na realização de tarefas.
- i) **SISTEMA CONTÁBIL** - Plano de Contas - Definição de plano de contas e de sistema destinados a registrar os fatos contábeis, permitindo a identificação de falhas, a captura de dados e a evidenciação de informações.
- j) **CONCILIAÇÕES** - Confronto de informações de origens distintas com o objetivo de detectar inconsistências. Exemplos: conciliações de contas, confrontação de posições diárias entre atendimento e suporte.
- k) **MECANISMOS DE PROTEÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS** - Hedge - Mecanismos através dos quais se podem minimizar os riscos de perdas financeiras decorrentes de descasamentos de taxas, prazos e moedas. Exemplos: operações derivativas de swap, mercado futuro, mercado de opções.
- l) **MECANISMOS DE PROTEÇÃO DO PATRIMÔNIO** - Controles utilizados para proteger o patrimônio físico da Empresa:
 - I - Controles de Acesso Físico - Mecanismos que permitam o controle da entrada e saída de funcionários e clientes a determinadas áreas da Empresa, consideradas de maior sensibilidade. Exemplos: cartões magnéticos de acesso, crachás de identificação.
 - II - Manutenção de Equipamentos - Revisão periódica de equipamentos, inclusive de segurança, e de redes elétrica e hidráulica efetuada por técnicos de empresas especializadas, com ou sem contrato, visando garantir o bom funcionamento dos mesmos.

- III - Inventários Físicos - Verificação da existência física de bens, materiais e suprimentos da Empresa, em confronto com as informações registradas nos relatórios específicos.
- IV - Mecanismos de Segurança Física - Controles, tais como: cofres, vigilância, sensores, portas giratórias, portas corta-fogo, no-break, permissões para movimentação de equipamentos e outros, visando a proteção dos bens da Empresa.
- m) CONTROLES DE ACESSO LÓGICO - Definição de requisitos de segurança, tais como: perfis de usuários, níveis de acesso, senhas de proteção, firewall etc, bem como sua autorização e monitoramento, visando a preservação de informações críticas ou sigilosas e o acesso aos sistemas e equipamentos.
- n) CONTROLES DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS - Controles que permitam minimizar a ocorrência de falhas ou atrasos em serviços prestados ao Banco por empresas terceirizadas, com o objetivo de preservar a imagem da Empresa perante seus clientes.
- o) TESTES DE CONFORMIDADE - Mecanismos que possibilitem a verificação do cumprimento das normas internas e externas aplicáveis aos objetos de controle afetos à área.
- p) ARQUIVO E PRESERVAÇÃO DE REGISTROS - Espaço físico destinado ao arquivamento/guarda de documentos, organizados de modo a facilitar consultas tempestivas, bem como back-up de sistemas que garantam a preservação de registros e informações.
- q) OUTROS PROCEDIMENTOS DE CONTROLES DIRETO - Outros procedimentos de controle direto não enquadrados nos itens anteriores.

06. INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO, MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO - Instrumentos que permitam acompanhar e identificar se os objetivos estão sendo ou não alcançados e disponibilizar informações de forma tempestiva e padronizada:
- a) SISTEMAS/RELATÓRIOS GERENCIAIS - Sistemas/ relatórios gerenciais que permitam ao Conselho Diretor e gestores avaliar a estratégia adotada e acompanhar os resultados alcançados em relação às metas estabelecidas.
 - b) ANÁLISES ESTATÍSTICA E FINANCEIRA - Metodologias de análise de dados históricos e de tendências que objetivem comparar os resultados atuais com os planejados e com os resultados obtidos em períodos passados.
 - c) FERRAMENTAS DE BENCHMARKING - Práticas que permitam a comparação dos resultados alcançados pelo Banco com os de seus concorrentes e com os padrões de mercado.
 - d) PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES - Instrumentos que busquem informação e feedback de clientes em relação a determinado objetivo, produto ou serviço.
 - e) ANÁLISE DA QUALIDADE DAS AUTO-AVALIAÇÕES DE RISCOS E CONTROLES - Técnicas que permitam à Diretoria responsável pelo desenvolvimento de metodologias de identificação de riscos e de controles analisar e assegurar a qualidade dos relatórios produzidos nas Auto-avaliações realizadas pelas

Diretorias e Unidades Administrativas.

- f) MECANISMOS DE MONITORAMENTO E DE REPORTE - Mecanismos que sinalizem situações não enquadráveis nos limites aceitáveis. Exemplos: Relatórios de Exceção, Fichas de Acompanhamento, Painéis Eletrônicos, Gerentes de Controle, Agentes de Conformidade etc.
- g) CANAIS DE COMUNICAÇÃO - Veículos que permitam comunicação com funcionários, clientes e outros, de forma eficiente, segura e tempestiva:
 - I - Com Funcionários - Veículos de comunicação eficientes, que garantam que as informações cheguem aos funcionários com tempestividade, suficiência e clareza.
 - II - Com Clientes - Canais de comunicação que permitam aos clientes esclarecer dúvidas, fazer reclamações ou dar sugestões sobre os produtos e serviços do Banco.
 - III - De Denúncias - Canais que permitam às pessoas denunciarem, sem medo de represália, as situações consideradas como violação dos padrões éticos e de conduta ou desvio dos objetivos da Empresa.
- h) ACOMPANHAMENTO DE NOTICIÁRIO - Acompanhamento e Avaliação do Impacto de notícias envolvendo o nome da Empresa nos principais veículos de comunicação.
- i) OUTROS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO, MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO - Outros procedimentos que ajudem a determinar se os objetivos definidos estão sendo alcançados, e outros veículos de disponibilização de informações.

07. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS - Métodos e procedimentos que permitam identificar os níveis de bem-estar e motivação dos funcionários e seus reflexos - positivos ou negativos - na realização dos objetivos:

- a) PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - Questionários que permitam avaliar a visão que os funcionários têm da Empresa em determinado momento, bem como seu nível de satisfação em relação ao ambiente de trabalho.
- b) REUNIÕES PARTICIPATIVAS - Reuniões periódicas entre os funcionários e a Administração, para obter feedback e visões compartilhadas sobre assuntos importantes relacionados ao alcance dos objetivos da Empresa.
- c) COMUNICAÇÃO COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO - Instrumentos que dêem oportunidade a todos os níveis hierárquicos de comunicar-se com a Alta Administração, sobre assuntos relativos ao tratamento a eles dispensado, aos valores éticos da Empresa ou outros assuntos de seu interesse.
- d) PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE EQUIPES - Mecanismos através dos quais o corpo gerencial é estimulado e treinado para administrar equipes - levando em consideração as diversidades de personalidade dos membros que as compõem -, bem como para comunicar-se de forma franca, imparcial e efetiva com seus funcionários.

- e) ASSISTÊNCIA PESSOAL - Assistência especializada, visando ajudar os funcionários a enfrentarem situações difíceis e constrangedoras em suas vidas pessoais, tais como: álcool ou dependência química, morte de familiares íntimos, divórcio ou depressão.
- f) ANÁLISE DE ISONOMIA - Mecanismos que permitam aferir se os funcionários estão sendo tratados de modo justo, em termos de salários, benefícios e oportunidades dentro da Empresa.
- g) CONDIÇÕES AMBIENTAIS - Mecanismos que permitam avaliar e melhorar as condições ambientais de ventilação, iluminação, disposição/ergonomia de móveis e equipamentos etc, visando o bem-estar físico dos funcionários.
- h) OUTROS MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS - Outros métodos ou procedimentos que ajudem a avaliar e melhorar o bem-estar e a motivação dos funcionários.

08. CONTROLES DE SUPERVISAO - Métodos, procedimentos ou sistemas desenvolvidos para verificar se os controles selecionados resultam em um nível aceitável de risco, que não comprometa o resultado:

- a) AUDITORIAS INTERNAS - Procedimentos periódicos que permitam verificar a existência, a efetividade e o cumprimento dos controles instituídos e avaliar se o sistema de controles internos esta de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais.
- b) AUDITORIAS EXTERNAS - Procedimentos periódicos, realizados por profissionais independentes, que visem analisar e validar os demonstrativos financeiros da Empresa, com emissão de parecer sobre a situação econômico-financeira da mesma no período analisado.
- c) AUDITORIAS DE ÓRGÃOS REGULADORES - Procedimentos e revisões periódicas, efetuados por órgãos reguladores (TCU, BACEN, Ciset etc), com o objetivo de verificar se as práticas e os controles adotados pela Empresa estão em conformidade com as normas e regulamentos estabelecidos.
- d) CONSULTORIAS EXTERNAS - Contratação de serviço especializado para analisar a forma como a Empresa vem administrando seus negócios, de modo a garantir o alcance dos objetivos.
- e) COMITÊ DE AUDITORIA - Órgão subordinado ao Conselho de Administração, com a finalidade de assessorá-lo no exercício de suas funções de fiscalizador, supervisionar as atividades do Auditor Geral e avaliar os trabalhos da Auditoria Interna.
- f) OUTROS CONTROLES DE SUPERVISÃO - Outros métodos ou procedimentos destinados a avaliar a suficiência e efetividade dos controles instituídos e das estruturas de administração de risco da Empresa.